

لا يأتي المدير ومعه كتيب استعمال-إلى الآن!



## الدليل الحاسم في كيفية التعامل مع مديرك

نقلته إلى العربية  
هبة الله الغلاييني

**جيل ووكر**



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان  
Obékan

لا يأتي المدير ومعه كتيب استعمال إلى الآن!

هل

مديرك مجنون؟!





لا يأتي المدير ومعه كتيب استعمال إلى الآن!

# هل مديرك مجنون؟!

الدليل الحاسم

في كيفية التعامل مع مديرك

جيل ووكر

نقلته إلى العربية

هبة الله الغلاييني

العبدان  
Obékan

Original Title  
**MANAGEMENT SKILLS for NEW MANAGERS**

Carol W. Ellis

Copyright © 2005 American Management Association

ISBN 0-8144-0830-3

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by: AMACOM, a division of American Management Association, 1601 Broadway, New York, NY 10019 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع إماكوم . نيويورك . الولايات المتحدة الأمريكية

© **البيكان** 2009 \_ 1430

ISBN 6 - 605 - 54 - 9960 - 978

الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

**الناشر البيكان للنشر**

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة موسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة البيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ووكر، جيل

هل مديرك مجنون؟ / جيل ووكر؛ هبة الله الغلاييني. - الرياض 1430 هـ

314 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 6 - 605 - 54 - 9960 - 978

1 - السلوك الإداري 2 - العلاقات الإدارية أ. الغلاييني هبة الله (مترجم)

ب. العنوان

1430 / 361

ديوي: 658.3145

رقم الإيداع: 1430 / 361

ردمك: 6 - 605 - 54 - 9960 - 978

**امتياز التوزيع شركة مكتبة البيكان**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

رقم الصفحة	محتويات الكتاب
7	مقدمة
11	تقديم الشكر
13	تمهيد
21	الفصل الأول عالم العمل
31	الفصل الثاني مَنْ هو المدير؟
45	الفصل الثالث التلميحات التسعة
49	الفصل الرابع صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى
87	الفصل الخامس مستر لونغ أوز «سيد الساعات الطويلة»
121	الفصل السادس المدير المجنون بالسلطة
147	الفصل السابع المدير بلا سلطة
167	الفصل الثامن استأجرتك، الآن أكرهك
181	الفصل التاسع مدير المبيعات
211	الفصل العاشر خوف التاجر
235	الفصل الحادي عشر صاحب المشروعات الصغيرة
253	الفصل الثاني عشر عندما يقع المدير في الحب
263	الفصل الثالث عشر مقابلات
281	الفصل الرابع عشر ضغط العمل
295	الفصل الخامس عشر مادة المرح
309	الفصل السادس عشر الوداع
311	استطلاع طائفة





## مقدمة

لا يهدف هذا الكتاب إلى الخجل في العمل، ولا يعد فقاعة صابون، ولا كومة بطاطا بلا طموح. وأفترض على الأقل بأنك: (أ): تحتاج أن تتوظف. و(ب): تعتقد بأن قضية الوقت في البحث عن المال، الذي يُعد أساس «التوظيف»، هو نوع من التبادل العادل. وأعدّ اهتمامك بتطوير مهنتك أمراً بدهياً، ويعد هذا بطريقة ما، سواء كان أساسياً أم معقداً إضافة مهارات محددة في مجال عملك. وكونها أهمية قصوى الاعتقاد أن لديك الاحترام الذاتي بالرغبة في أداء عملك بأفضل ما تستطيع.

### ما الذي لا يعنيه هذا الكتاب؟

لا يهدف هذا الكتاب إلى رفع مستوى الذكاء لدرجة تساعدك على خداع موظفيك. ولا يُعد منشوراً عن «القضاء على ما هو رديء» أو «كيف الحصول على ما نريده؟». ولا يعني هذا الكتاب مساعدتك على مقاضاة مديرك للمواقف التي تعالجها، ولا جلب البؤس للآخرين أيضاً. ويُعدّ بلا أدنى شك، مجرد مثال ممتاز للتفكير السلبي!

### ما هو هذا الكتاب؟

صُمم هذا الكتاب لجعلك تفكر بإيجابية من أجل التعامل مع الشرور التي تستطيع أن تظهرها، وتعد تداعيات لا مناص منها إذا عملت من أجل شخص ما. وبما أنك «موظف» لا تستطيع أن تفعل تماماً ما تود فعله؛ فعليك

أن تراعي رغبات الآخرين، وفي بعض الأوقات ستفسّر هذه الرغبات على أنها دليل على الجنون، أو سوء التصرف، أو عدم كفاءة تصرفه. ومع ذلك، فإن هذا الشخص على الأرجح يتلقى أجراً أكثر منك، كما لديه صفقات أكثر منك، وسوء الحظ ربما تكون لديه القدرة على تسريحك من منصبك. وهؤلاء المديرون المساكين يرتكبون غلطة عندما يتصورون أن هناك كثيراً من أمثالك، جاؤوا من المكان نفسه الذي جئت منه.

إنه دليل صغير معدّ لمواجهة الجنون سواءً من الآخرين، أو من جنونك الذاتي فيما إذا بلغ السيل الزبى. ولفعل ذلك فأنت تحتاج إستراتيجيات، وسيمدك هذا الكتاب بإستراتيجيات عملية.

ونجاحك في تطبيق هذه الإستراتيجيات. سيتم إذا اتبعت هذه «العوامل الصحية» الآتية، 100% فعلى سبيل المثال:

- 1- تأتي إلى العمل، في الوقت المحدد (في الأوقات الخاصة، وغير المخططة، وحالات الطوارئ الاستثنائية) ومرتبياً ما هو مناسب.
- 2- يجب ألا تكون مصاباً بأذى جسدي أو فعلي .

- 3- أن يكون بحسبانك بأنك مؤهل لهذا العمل، كما هو موصوف في طلب التشغيل.

وأريد أن أقول: إن مهاراتك يجب أن تتوافق مع «وصف العمل»، لكن، -وعلى نحو محزن- مثل هذه الوثائق لا تكون موجودة في المقابلة. حاول أن تطلبها! وعلى الأرجح سيُنظر إلى طلبك على نحو إيجابي. ويساعدكم باتخاذ قرار في توظيفك أم لا! إذا لم يوجد وصف للعمل، عليك إذاً أن تعرض كتابته عندما يتاح لك ذلك.



## ما يقدمه هذا الكتاب:

سأقوم بوصف تسع نبذات مختلفة عن المديرين المجانين - «النماذج الواضحة». ومع ذلك، فعندما تتعامل مع أشخاص حقيقيين، ستصادف على الأغلب مزيجاً من السلوك. ولهذا السبب، عندما يحين الوقت المناسب، سوف أشير كيف أن هذه النماذج الواضحة تجتمع نموذجياً في شخصيات واقعية. وقمت بوصفها من الفصل الرابع إلى الفصل الثاني عشر.

والنموذج الأول هو نموذج المدير: صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى. ومن المحتمل أن تتعرف على مزاجه وسلوكه المتناقض. بعدها سأقوم باستكشاف نموذج المدير: سيد الساعات الطويلة، الذي يعتقد بأن العمل طوال النهار هو ميزة مرغوبة.

وفي الفصل اللاحق ألقى نظرة على كيف تفسد السلطة المديرين في ميزات «المدير المجنون بالسلطة»، «والمدير بلا سلطة».

إذا كنت تعمل دوماً عند شخص ما يبدو أنه يستاء من وجودك، عندها ستقدر نموذج المدير «أنا أوظفك، الآن أكرهك». بعد ذلك أكشف ما يشبه العمل في المبيعات، وكيف أنه إذا كنت راغباً بالحفاظ على قواك العقلية في العالم المجنون، في نموذج «مدير المبيعات»، فإن هذا يتطلب من جانبك قدراً كبيراً من المرونة. وسوف تدرك الاختلافات بين نموذجي، «المدير الذي تفسده السلطة»، «والمدير الذي يدير مؤسسته بخوف»، في «التاجر الخائف». هؤلاء المدراء المجانين، من أمثال «المدير صاحب مشروعات العمل الصغيرة» هم خبراء في خلق عالمهم الصغير المباشر



والسيطرة عليه. وإذا لم يكفِ كل هذا، من أجل التكيف مع العمل، عليك دائماً أن تتحمل الاهتمام العاطفي لمديرك، الذي يُعطيه نموذج «عندما يقع المدير في الحب».

بعد هذا، هناك فصول في الكتاب تعد مفيدة عموماً. سيناريو المقابلة؛ استخدمه للسؤال أكثر من مجرد السؤال عن إستراتيجية نمو الشركة .

أساليب المقابلة التي يجب أن تعيها:

■ الضغوط والمنظمات التي تتصحك بأن...

■ مادة المرح، أظهر المرح في العمل.

■ الوداع.



## تقديم الشكر

بالطبع، أود أن أشكر كل الأشخاص الذين أثروا فيَّ وألهموني كتابة هذا الكتاب، ومع أن الظروف أنها لم تكن مناسبة! غير أنني على كل حال أشكركم جميعكم، شكراً جزيلاً، جزيلاً...

أريد أن أوجه الشكر إلى «كارولين لينتون» صاحبة دار النشر «بيت التاج» لإخلاصها لي. وأنا شديد الامتنان لدعم وتوجيه «كارولين» السماح لي، وموقفها المنعش الإيجابي تجاه هذا المشروع. وأود توجيه الشكر أيضاً إلى من قام بطباعة هذا الكتاب «بيتر يونغ»، وصبره عليّ؛ «بيتر» هو سيد المهمات الشاقة والصعبة، الذي وضع أقدامه على الأرض. تحدياته لعملي أضافت وضوحاً لمناقشاتي، شكراً بيتر.

وأود أن أخص بالشكر بناتي الرائعات، لورين، ونعومي، وأوليفيا، وريانا، لصبرهن شهوراً عدة على أمهم ومشاركتهن في إنجاز هذا العمل، هذا المولود الجديد. شكراً لكن، بناتي الحبيبات.

وأشكر أيضاً كثيراً من الأشخاص الذين أخبروني قصصاً عن تجاربهم في العمل، شارحين التفاصيل عن مديريهم المجانين، وكيف تأقلموا معهم، ومن الممكن أن ترى قصتك هنا.

## هل مديرك مجنون؟

من الممكن أن يتشارك مديرو العمل الناجحون في كثير من مزاياهم الشخصية مع المرضى المحجوزين، الذين يصنفون قانونياً بالمختلين النفسيين أو بالمرضى العقليين.



وجدت «بيليندا بورد» و«كاترينا فريتزون» (من جامعة سوري) أن عينة من المديرين البريطانيين الكبار ورؤساء تنفيذيين سجلوا معدلات أعلى كشخصيات متكلفة نرجسية مكرهة أكثر من عینتین من مرضی سابقین وحالین فی مشفی «برودمور». إن مقایس هذه الشخصیات تعكس خصائص مثل السحر المصطنع، أو نقص فی التقمص العاطفی أو الكمالیة. ومع ذلك، فإن مديري العمل، على عكس مرضی برودمور، سجلوا مقایس منخفضة ذات أهمية فیما يتعلق فی الحدود غیر الاجتماعية وجنون العظمة.

هذه المقایس تعكس خصائص مثل العدائية والتهور وعدم الثقة. «يقول الكتاب»: يبدو أن مديري العمل الكبار يمتلكون عناصر من الشخصية المضطربة عقلياً، التي يُشار إليها بوصفها مكونات عاطفية، التي تشبه إلى حد بعيد الخصائص المعروفة أنها مفيدة ولإنجاز دور إداري كبير». هذه النتائج تتناغم مع مفهوم «الشخص المضطرب عقلياً والناجح» ويشرحون «الأشخاص بنماذج عقلیات مضطربة، لكن من غیر تاریخ مسبق فی الاعتقال والحجز».

أنجزت نتائج «بورد وفيرتيزون» عن طريق سؤال تسع وثلاثين مدير أعمال، ليكملوا المسح المتعدد الأطوار في مینسوتا للاضطرابات الشخصية الثالثة (دي إس إم)، ومقارنتها بالعلامات التي سجلت لـ 1085 مريضاً سابقين وحالين في «برودمور».

وحذر الكتاب قائلين: «إن حجم العينة الصغيرة نسبياً من عينة مديري الأعمال تستدعي السؤال عن الوثوق بهذه النتائج».

بوردي، جي & فريتزون، كاترينا، ف. (2005).

الشخصيات المضطربة عقلياً في العمل. علم النفس، الجريمة  
والقانون، 11، 17 - 32

شركة...

«الشركة مثل شجرة ملأى بالقروء. الموجودون في الأعلى ينظرون إلى  
الأسفل، وكل ما يرونه عبارة عن كثيرٍ من الوجوه السعيدة تبسم لهم إلى  
الأعلى. والقروء الذين في الأسفل ينظرون إلى الأغصان فوقهم وكل ما  
يرونه هو عبارة عن حفر...».

**مقدمة:**

ترن ساعة المنبه بصوت عال، ويقفز قلبك، هل جاء الصباح فعلاً؟  
وكأنه لم يمض سوى دقيقة على استسلامنا للنوم على الوسادة. أطلّ  
فجر يوم جديد! وتقلّب في الفراش مع صوت المنبه إلى أن يثقب أذنيك!  
وتضطجع مفكراً: «عليّ أن أنهض! يوم آخر، دولار آخر». لكن مثل البارحة،  
وربما غداً، لن تقفز من فراشك، مفعماً بالمرح، أو متطلعاً لنهار جديد بكل  
تحدياته وجهوده المرضية. بالطبع، ويمكنك أن تدّعي بسهولة بأننا يمكننا  
جميعاً ألا نذهب إلى العمل، غير أن الحقيقة القاسية هي أن معظمنا عليه  
أن يعمل، ومعظمنا لا يستمتع بعمله كما نود.

هذه هي أيام حياتك. وكل دقيقة فيها ثمينة. وعليك أن تقرّر:

هل تريد أن تعرض شريط الذكريات الملتوية والقاسية لما يدعى  
حياة العمل، مركزاً على (المطبات) وتمني امتلاك الشجاعة لأداء شيء



ما مختلف؛ أو هل تريد أن تصطلي بنار الذكريات السعيدة للأيام التي أمضيتها وأنت تكدح في عمل منتج ومرضٍ، أنجزته على أتم وجه؟

من الممكن ألا تكون مدركاً بأنك أنت من اخترت. ومع ذلك فإن الأشياء تتحول، وتذكر بأنك بطريقة ما. أنت دوماً في موقع يؤهلك بأن تختار، حتى وإن كان هذا الخيار سيذهب سدى. ويمكن أن يحدث لك هذا، لكنك تحتاج أولاً أن تكون مدركاً الخيارات الأخرى المتاحة.

### ما الذي تغير؟

لا بد أنك شهدت مقابلة عظيمة في يوم من الأيام. وفجأة قدم لك المستقبل إشراقة غنية، وكنت حينها متلهفاً جداً للحصول عليها. وبعد ذلك يأتي السؤال المثير: ما الذي حدث بين هذا الحماس الأولي، «أريد أن أنجز عملاً جيداً! وأن أكون ناجحاً!» وبين الهبوط الثابت نحو اليأس عندما لم تؤتِ أعمالك ثمارها كما تتوقع (إشارة: أنها لم تتم) ويصبح مكان عملك مريعاً؟ وبناء على ذلك ستقوم على الأغلب بفعل أي شيء لتحاشيه. كيف يمكن «لفرصة عمل مع فريق عظيم» أن تنقلب إلى سيناريو يستدعي جلطة قلبية؟ ما هو التبدل في الكون الذي يجعلك تتحول من شخص سعيد في عطلة نهاية الأسبوع إلى شخص أشمط، وبائس طوال الأسبوع، ومتقلب المزاج؟

هل يمكنك أن تتخيل عالماً يصبح فيه العمل مرضياً؟ أين يمكنك أن تشعر بقيمتك وتريد أن تقدم أقصى إخلاصك إلى رب العمل؟ ربما فعلت ذلك مرة؟ إذاً ماذا حدث وأفقدك هذه الرغبة؟



ما الذي يحدث الاختلاف بين مكان العمل الذي تهابه ومكان العمل الذي تستمتع به؟ وإلى درجة معينة، هو عمليات الشركة التي يمكن أن تتقرر، من قبل صانعي قرار بعيد يمكن أن يكون لديهم أو قد لا يكون هناك فهم كلي للحياة «في الواجهة» التي يملئ خبرتك وقد لا يكون. إن القواعد التي تحكم حياتك في العمل يمكن أن تسحق إبداعك والشخصية التي تريد أن تستحضرها في دورك من أجل أن تخدم متطلبات المنظمة الأكبر، لكن ليس فقط المكان ولا العمليات، إنهم الأشخاص الذين تعمل معهم هم الذين يؤثرون على مزاجك في مكان العمل وعلى الرغم من كل هذا، هو ذلك الشخص الخاص الذي يديرك؛ إنه مديرك، الذي يحدث فيك أكبر الأثر. وبلا أدنى شك، فإن سلوك وشخصية مديرك هي التي تترك فيك الأثر الأعظم، وهي التي تسعد عملك أو تشقيه.

### الحل البسيط لإنهاء هذه المشكلة:

أؤيد دوماً القول: إن كل شخص يقوم بإدارة أشخاص يحتاج إلى تدريب. ومع ذلك، التدريب هو فقط الخطوة الأولى، ويمكن أن يساعد، لكنه لا يضمن إدارة جيدة. وبوصفنا موظفين، ما زلنا تحت رحمة مديرين يمكن أن يكونوا فاسدين أو مستأسدين، أو تهكميين أو عدائيين، أو غير أكفاء أو كسولين. لذا هناك حل آخر يمكن أن يشملك أنت، وهو أن توجد طرقاً لتتعلم كيفية التعامل مع مثل هؤلاء المديرين، الذين يبلغ عددهم رقماً هائلاً في عالم العمل الحقيقي، ما تريده هو دليل، يقدم المساعدة، ويقدم الإستراتيجيات والأدوات التي تحتاجها للتعامل مع المديرين، سواء كنت متدرباً أم غير متدرب.



من الواضح أن مديرک کائن بشري... لكن في بعض الأحيان الحكمة تنسى ذلك بسهولة! يصل المديرون إلى مكان العمل عن طريق الحظ، أكثر مما يكون عن طريق عادل، ويحملون -مثل الباقي منا- حقيبة ضخمة غير مرئية مدلاة بثقل على أكتافهم متعددة الرقائق، التي تحمل كدمات ذواتهم، وجنون الاضطهاد وعُصابتهم المعقدة. بالإضافة إلى ذلك، يحمل المديرون معهم واجب أن يكونوا كما نتوقعهم.

هذا هو الفصل الذي نود التعرف عليه. وأول مكان نبدأ به هو فهم ما الذي يحرّض ويحثّ مديرک، وما هي الزلات البشرية التي يحملها معه إلى العمل. وحالما نتعرف على هذه العوامل، تصبح في وضع تستطيع أن تبدأ منه.

ولسوء الحظ، فإن المديرين لا يأتون ومعهم كتيب استعمال. عليك أن تعمل لإيجاده من أجل نفسك: «لماذا يطلب مثل هذه الطلبات الغريبة؟ وكيف أصبح عندما لا أستطيع أن أتنبأ بأي حال مزاجية هو اليوم؟ وكيف يمكنني أن أعرف إذا كان لديه حسّ الدعابة؟ ولماذا تعتقد أنني سأنجز تحت هذا الكم الهائل من الضغوط؟ لماذا لا يفهمني؟ ولماذا لا تساعدني؟ ولماذا لا أستطيع التحدث معه؟ ولماذا لا تكون الأمور أكثر ودية....؟»

يبحث هذا الكتاب عن اختبار سلوك تسعة أنواع من المديرين، عبر دراسة حالات، وبفعل ذلك سنخلق نماذج. وبعض هذه النماذج يمكن أن تكون مألوفة بالنسبة لك، إنها كل الأنواع التي تسبب الشقاء في مكان العمل. وترتكز على قصص حقيقية حدثت مع أصدقاء، أو عائلة ما أو زملاء. لكن عليك ألا تعير كثيراً من الأهمية للشركات أو البيئات المختلفة التي حدثت



فيها، والأكثر أهمية هو أن تتعرف على هذه النماذج. (عمدت بتأن أن لا أعزز تفاصيل الشركات أو المؤسسات التي يعملون فيها).

هذا ليس كتاباً عن شخصيات خاصة لبعض المديرين، لكنه دليل يساعدك أن تتعرف على العاميات وعلى النماذج الأعمق، وكيف تؤثر الضغوطات الشخصية، والمخاوف لتحدث السلوك «المجنون» للمديرين.

هذه الدراسات لم تأت فقط من خبرتي الشخصية عن مديرين سيئين، لكن أيضاً من الأيام التي أمضيتها في مجال توظيف الأشخاص واختيارهم. والمحزن، أن العمل مع العديد من المديرين بوصفهم مرشحين، جعلني أظهر نقصاً في احترام هؤلاء الأشخاص الذين يطلقون على أنفسهم اسم «مديرين» - لكنني أكنّ تقديرًا حقيقياً للجيد منهم. كما علّمتني الخبرة أن أكون مرتاحة في الحديث إلى أي واحد منهم، بغض النظر عن الحساسية، والثقة الكافية بأن أسألهم وأسبر معلوماتهم عما يبدو ظاهراً أسئلة غير ملائمة. والآن أصبحت طبيعة ثانية لي أن أسأل عن موضوعات مثل العائلة والهوايات. وبعض الأشخاص يعتقدون بأنها أشياء غير ضرورية للسؤال عنها عند مقابلة قائد العمل أو المدير، لكنها تبدأ بإعطائك رؤية حول الشخصية التي تقف خلفها.

ومثل أي نوع من دراسة الحوادث، فإن بعضها نماذج صافية، في حين أن أغلبيتها مزيج. ومثل مديرك الخاص الذي غالباً ما يكون مجموعة نماذج، سوف أصف مجالها. وسوف يساعدك هذا على تحديد من تتعامل معه، وسيكون هذا مفيداً عندما تضع إستراتيجياتك. وعندما أعرف نموذج أو نماذج مديرك سأستكشف بعض الأسباب الممكنة لميزات خاصة موجودة، وسوف أقترح بعض الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل نموذج.



صُمِّمت هذه الإستراتيجيات لمساعدتك بأن تتدبّر بيئة مكان عملك لصالحك، ولكي تحسن عموماً كيف تتدبر حياتك في العمل.

### المدير الخفيف:

من المحتمل أن تكون قد قرأت أو صادفت كتباً في الإدارة تتناول مصطلحات مطلقة، وتصف القيادة وأساليب الإدارة، وطرق التدريب والمنهجيات المعقدة. كل هذه الكتب تفترض أنك تتعامل مع كائنات بشرية عاقلة. هذا الكتاب مختلف. ولا يشير إلى مثاليات متغطرة في حياتنا الواقعية، هي أبعد عن متناول مديرك العادي، (وللأسف فإن الأغلبية عادية) أو موظفك العادي؛ وعوضاً عن ذلك، فإنه يتعامل مع الأساليب الملائمة والتعامل معها. ومن أجل مساعدتك لتدبر وضعك في العمل، هناك إرشادات مفصلة، وفي بعض الحالات أشكال اللغة المناسبة للاستعمال أيضاً. إنه ليس كتيب نظرية «العالم المثالي»؛ فهو يرمي صنارة إلى الأسفل في الوحل بحيث يمكنك أن تسحب نفسك خارجها!

وبالرغم كل هذا، تذكّر بأنك لست وحدك. وعن طريق مشاركتك خبرات الأشخاص المذكورين في هذا الكتاب، سوف تتحقق بأن العالم ممتلئ بالمديرين المجانين، ومن المحتمل أنك تعمل عند أحدهم وما زلت على قيد الحياة. وبمساعدي، بإمكانك أن تستخرج إستراتيجية للتعامل ضمنها أو على الأقل تطور وضعك. وحالما تبدأ بفهم لماذا وجدت نفسك (أو تجد نفسك باستمرار) في وضع صعب، أو غير مريح، وبأس، أو في موقف عمل بائس، فإنك ستستطيع أن تتعامل مع الأشياء على نحوٍ

أفضل. وطالما أنك تتحمل المسؤولية وتتصرف بفاعلية، أكثر من تمثيل دور الضحية، فإنك ستجرب مستوى مباشراً من الراحة. وأطلب منك أن تستمتع بعملك، وأن تتخلص من التوتر، وتصبح جزءاً مساعداً في مكان عملك، وأن تعيش في بيئة أكثر سعادة. نعم، بإمكانك أن تحظى على الانسجام في مكان عملك، ومن الممكن أن تنجز طرائق لصنع التغييرات التي تريدها، أو على الأقل أن تبدأ عملية التقدم باتجاه إنجازها. وهذا يعني أنك في يوم ما سوف تستذكر حياتك في العمل، وتبتسم...







## الفصل الأول:

### عالم العمل

ليتني أمضيت وقتاً أطول في الوظيفة....

النقش الذي لا يرغب به أحد على حجر ضريحه

إن الأدوار التي استمتعتُ بها كثيراً، أثناء حياتي في العمل، وبسبب علاقتي الجيدة مع رئيسي، كانت عن طريق وصولي إلى معرفة الضغوط والتحديات التي تواجه الشركة. فعندما تفهم ما الذي تواجهه المؤسسة، وعندما تتكلم مع رئيسك، وتعرض عليه اقتراحات مفيدة، ستشعر بقيمتك وتطور شعوراً قوياً لديك بوضعها. ولكن تلك الأوضاع تكون نادرة نسبياً، وكلما كان الرئيس «منغلقاً» أمام مناقشة أكثر مشكلات الشركة اتساعاً، فإنه سيشعر بالإحباط بشكل ثابت. وإنني متأكد بأن هذا الرفض أو العجز عن مشاركة ما بذهنهم هو بسبب معاناة خبرات كثيرٍ من الموظفين من رئيس أحرق.

لقد حصلتُ على كثيرٍ من نفاذ البصيرة، وكيفية تفكير الرؤوساء، عندما كُلفتُ بتعيين موظفين. فطورت الثقة من أجل التحدث إليهم بلغتهم، ولكي أرى الأشياء من وجهة نظرهم. لكن ما كل المرشحين كانوا مديرين. وفي أكثر من مناسبة أثناء السنوات التي أمضيتها مستشاراً لتوظيف، وجدت نفسي أستمع إلى مرشحين مستنزفين إلى أقصى حد، يطلبون مساعدتي كي أخلصهم من أوضاع التوظيف البائسة تماماً. إن خبراتهم هي التي تناقش هنا إضافة إلى خبرات عائلتي وأصدقائي.



كان نشاطي الرئيس في ذلك الوقت هو تعيين الناس الكبار جداً، بما فيهم مديرو الإدارة، والموظفون التنفيذيون، والمديرون المحليون الإقليميون، ومديرو المبيعات في وظائف جديدة. وكانت دوماً لحظة مثيرة عندما أصل في نهاية الأمر إلى التحدث مع الرجل الذي أشرف عليه، وأرى سيرة حياته بكل مجدها أمامي!

انظر فقط إلى هذا الشاب! إنه يتكلم ثلاث لغات، وعنده خدمة عشر سنوات في الصناعة، ويعمل لدى زعيم في السوق! يا له من غنيمة - سيكون تعيينه شيئاً عظيماً! عنده قدم وخبرة ومثقف ومهتم بالبحث عن دور جديد. كامل!

سأهين نفسي ذهنياً، وأجمع كل التفاصيل في يدي، وأدعوه، «هل ذاك السيد» وبالإجابة يصدر صوت رفيع عصبى ضئيل: «مرحباً»، وتجتاحني موجة من الخيبة:

أيمكن أن يكون الشخص الذي يرد عليّ هو فعلاً الشخص الموصوف في السيرة الذاتية التي كنت أمسكها في يدي المرتجفة منذ لحظة مضت فقط؟ ربما لا يجب عليّ فعلاً أن أشكو من صوته... ولكن بصراحة، لم يكن عالياً كثيراً.

ومن تلك النقطة أصبح كل شيء ينحدر.

إن عملية تعيين مرشح تكشف أشياء كثيرة. وبمرور أسابيع عدة تكتشف ما يتقاضون وما يطمحون له وما يخافونه. فتعرف تفاصيل تاريخ عملهم، بما في ذلك التفاصيل عن الأشياء التي «سارت على نحو خاطئ». وتعرف عن الأماكن التي حدثت فيها «صدامات شخصية» والشركات التي كان عليهم أن يغادروها قبل أن يحصلوا على فرصة لإثبات أنفسهم.



نجد أن الدور الجديد هو عملية تعني أن كثيراً من الوقت يمضي في التحدث عن قضايا شخصية:

أين يريدون أن يعيشوا، وأي مدارس يريدون إرسال أولادهم إليها، وتفاصيل شخصية عن زوجاتهم أو أزواجهم أو شركائهم أو كلابهم... التفاصيل العادية جميعها للحياة توضع مكشوفة.

تتكشف الآن الخاصة بالمرشح في الأسئلة التي يسألها. وعندما يتعلق الأمر بالأننا، فإن القياس يكون مهماً فعلاً، وبعض المرشحين يتصارعون مع مجال الوظيفة ومسؤوليتها. ويجري انتقاء الأدوار المقبولة ليس على أساس الراتب فقط، بل بالنسبة للمرتبة. فالأسئلة التي تطرح هي: «لمن أرفع تقريرتي؟»، «ماذا سيكون لقبتي؟»، «ما هي السيارة المخصصة للوظيفة؟»، ما هو عدد الأشخاص الذين يرفعون تقاريرهم إلي؟. وطبعاً، لا يوجد شيء خاطئ في هذه الأسئلة، فهي جزء من فهم الدور، ولكن بينما تجري مناقشة هذه الأسئلة، أبدأ بأخذ رأيي عن الرجل أو المرأة، المدير الحقيقي خلف السيرة الذاتية. وعند هذه النقطة، أبدأ بالتساؤل: ما الذي يقلقهم بالفعل؟ ما هي الدوافع وراء الشخصية؟ وكيف تؤثر هذه الأمور في نجاحهم في الدور الجديد؟

لقد كنت مطلعاً على أمورهم جميعاً – الخوف من الفشل والضغط في مجالات أخرى من الحياة، وآمالهم ونقاط ضعفهم. وما يثير أعصابهم كانوا قلقين من سنّهم، ومن وزنهم وأن يصابوا بالصلع! ومع مرور الوقت، أصبح تأثري بالمرشحين يقل شيئاً فشيئاً؛ لأنهم ببساطة كشفوا لي الكثير عن أنفسهم، وكل ما استطعت أن أراه هو إنسانيتهم المشتركة.



وتستمر أفكارى: «كيف ستتجلى هذه المخاوف فى الدور الجديد للمرشح؟» كنت أعرف أنني لن أرى أبداً الناس الذين وظفتهم، وهم يقومون بنشاطاتهم، ولكنى بدأت ألاحظ نماذج من أنواع الشخصيات والانتظام فى طرق عملهم وسلوكهم وحتى فى نوع الخطاب الذى يستخدمونه. وعلى هذا الأساس، كنت قادراً على ملاحظة الفروق بين المديرين العظام فعلاً وبين الذين هم عاديون أكثر بكثير.

إننى متأكدة من أن هؤلاء المديرين تركوا انطباعاً كبيراً فى اليوم الأول فى وظائفهم الجديدة: الوصول فى سياراتهم الجديدة ذات الفرش الجلدى، مرتدين بزات جديدة رائعة، وقمصاناً بيضاء ناصعة، وربطات عنق تدل على حسن الذوق. وهم سيمضون فى صنع قرارات إستراتيجية رائعة. ويبدوون بعرض سياسات تحسن شركاتهم الجديدة إلى حد بعيد. ولكنى سأتساءل دوماً فى أى مرحلة ستتناسب ميزاتهم، وعند أى نقطة ستفشل وسائل إخفاء ضعفهم ومخاوفهم.

هذه الخبرة -وهى كونى على صلة «وثيقة» جداً بكثير من القياديين الكبار- مكنتنى من أن أرى ما وراء سلوك «الذات» العام «الذى يتجلى فى اللقاء أو المقابلة، لأصل إلى تلك التصرفات المختبئة الكامنة التى تنتظر أن تظهر بكل عظمتها عند التعامل مع الموظفين الأبرياء! ولا يكن عندكم شك، فإن كل رئيس يأتى بمزيج من مشاعر عدم الأمن والمخاوف ليتمموا أسلوب إدارتهم. وهذا الكتاب يفحص ويشرح دوافع أو محركات قراراتهم وسلوكهم وأمزجتهم.



هناك كثير من الطرق لوصف الشخصية (وهناك كثير من الأعمال التي تجني ثروات من كتابة سير الحياة) ، وهكذا من أجل إبقاء الأشياء قابلة للإدارة، فإنني سأعرف من سير حياة تسعة رؤساء بوصفها كوابيس نموذجية. وهذه بعض الصفات والتصرفات التي سترها في رئيسك، والآن ستفهم لماذا هم عدائيون دفاعيون كسولون أو مزاجيون – وستتعلم كيف تتصل معهم بأفضل شكل.

إذاً، عندما تسمع رنة ذاك المنبه، أريد منك أن تكون استجابتك مختلفة. أريد منك أن تستيقظ برغبة وحماس، متطلعاً فعلاً إلى الذهاب إلى العمل. وبكل هذه الحدة للبصيرة ومعرفة ما يجري فعلاً في بيئة عملك، ستكون قادراً على العمل من أجل إقامة مناخ مرح في العمل، والعمل مع المدير على نحوٍ ثنائي مُرضٍ.

### التمييز:

ليست هذه نشرة قانونية، فإذا كنت تشعر أن هناك أسباباً لطرد جائر، أو قد مورس تمييز ضدك بسبب السن أو العرق أو الجنس أو الدين .. إلخ، فاذهب إلى محامي. إضافة لذلك، لم أسع إلى استكشاف المضايقات الجنسية على أي عمق بما أن خبرة العمل في هذا الكتاب يجري التعامل معها على مستوى عام أكثر من ذلك بكثير. فأنا، مثل كثيرات من النساء، قد مررت بهذه التجربة بدرجات مختلفة. وضمن نصيحة هذا الكتاب، فإنني أستكشف كيفية تجنبك لذلك: الإشارات التي تقرأ وبعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها. ولكن في الجوهر، مثل ما هو بالنسبة لأشكال الاستقواء جميعها – لا تقبلي ذلك.



إن الناس يعيشون في بؤس في شتى أنحاء العالم - وأنا هنا لا أتحدث عن الجوع أو التشرد أو الحرب. إنه شيء يتعلق بالعمل. الملايين من الناس يعانون من الضغوط والاستقواء عليهم ويكرهون فكرة الذهاب إلى العمل أو احتمال ذلك، لا لأنهم كسالى، أو أغبياء؛ بل لأنهم يواجهون بيئة تسبب لهم قلقاً عميقاً. إنهم ضحايا رؤسائهم والمشرفين عليهم ومديريهم وقادة الفريق الذين وصلوا إلى ذاك المركز بتخطيط لا يزيد عن التقاطهم بطاقة يانصيب.

إنني أعتقد أن هذا الوضع يجب أن يتغير، وأن الحد الأدنى المطلوب هو تدريب الناس المسؤولين عن غيرهم من الناس، مهما كان مستواهم، وذلك جزء مستمر من الوظيفة. وبانتظار ذلك، فإن أول عمل ربما يكون أن تسمح لنفسك ببعض الوقت. وليس عجباً أن المرضى يمكن أن ينظر إليهم الآن على أن لهم تأثيراً اقتصادياً جدياً ومؤشراً جيداً لشروط العمل في بلدان مختلفة. كم من أيام الإجازات المرضية يأخذ العامل العادي؟ لماذا يعملون ذلك؟ لأنهم بحاجة إلى نوع من التوازن في حياتهم، وبوصفه إجراءً يائساً، فهذا يبدو إحدى طرق التغلب على المشكلات. فبالنسبة لكثير من الناس فإن استقالتهم ليست خياراً، غير أن البديل، والحقيقة الأكثر شيوعاً أن يكون هناك مستوى منخفض من المرض بدلاً من كون المرء معافى وسعيداً فهذا أيضاً غير مقبول.

فكر كم من الوقت تمضي مع زملائك في مكان عملك. ربما ساعات عمل أكثر مما أمضيته عموماً مع شريكك، أو عائلتك! فإذا كان وقتك في العمل ممتعاً (أو محتملاً على الأقل)، حيث يمكن أن تشعر بأن لك قيمة



وأنت مدعوم، فهل هذا سيغير رأيك في العمل؟ هل يمكن للعمل أن يكون مرحاً للموظف وكافياً ومربحاً أيضاً لرب العمل؟

كيف تغير رأيك؟ أساساً، إن أول شيء يمكن عمله هو أن تبعد نفسك عن الوضع الذي لا يحتمل، وذلك قد يعني التحول إلى المرض. وفقط بواسطة التراجع، وبواسطة الابتعاد جسدياً عن الوضع، تستطيع أن تصبح موضوعياً، وتجعل الأمور لصالحك.

بالنسبة للرؤساء، فالتدريب متوافر، الكثيرون سوف ينهون برنامجاً تدريبياً ذا نوع معين أو أخرى، ولكن كما تعرفون، فمجرد اتباع برنامج تدريبي شيء غير كاف. فالشخصيات الإنسانية مقاومة عادة للتغيير، ويجب على الرؤساء أن يكونوا مدفوعين جداً، إذا كان عليهم تطبيق أي تدريب كانوا قد حصلوا عليه. فكثيرون يحصلون على التدريب، ولكنهم غير قادرين على تطبيقه في مكان العمل، وإدراج ذلك في سيرتهم الذاتية مجرد دورة أخرى اتبعوها هو الحد. وحتى في ذلك الوقت - بالرغم من مستوى تدريبهم - فإن معظم الرؤساء يتراجعون إلى الوراء بسرعة، إلى غرض تحكمهم بطريقة متأصلة راسخة تتطلبها محركاتهم المهيمنة، فطريقتهم أو أسلوبهم القديم سيتسلل إلى السطح في سيناريو الرئيس (الموظف) الذي يعيشونه، سواء كان ذلك بسبب الخوف أو الكسل أو القلق أو نوع آخر من الاضطراب العصابي الوظيفي. فالشخصية - والجمود - تستطيع أن تفوز بسهولة على تأثير دورات التدريب.

هناك تحديات كبيرة قادمة، تمنع الهجمة المفاجئة للمدراء والرؤساء المستديرين المدربين تماماً والملهمين، وتضرب مكان العمل في شتى



أنحاء العالم، وهذا الكتاب سيكون مفيداً، فهو سيسعى إلى مساعدتكم على إعادة بعض التحكم في حياتكم في العمل، وعن طريق ذلك التحكم، تمتعوا بها كما تستحقون أنتم وبقية القوى العاملة في العالم.

### ماذا يشبه رئيسك؟

لا تقل لي: إن رئيسك قائد جليل، ويمكن التحدث معه دوماً، مهني وهادئ. إنه شخص يضيء لك بيئة العمل، وهو ناصح مخلص، وشخص أنت معجب به، وتطمح إلى أن تكون مثله، ومنه تتعلم أنه شخص تستطيع الاعتماد عليه، ويفهمك ويفهم التحديات والإحباطات التي تواجهها وأنت تقوم بعملك، وجاهز دوماً بكلمة تشجيع أو مزحة خفيفة. متواصل منصف ثابت ومتألق ومهياً ومتّزن ومستحق فعلاً لمنصبه، ولا تستطيع أن تنظر لتراه، وتأمل بالحصول على فرصة لمناقشة موضوع عمل معين قد نشأ. فهل هذا هو رئيسك؟

كلا! لنكن واقعيين، فالرؤساء يثيرون جنونك، وفي الحقيقة، أنت تعتقد في أعماقك أنهم مجانيين!

كيف أصبح هذا الأمر يبدو وكأنه أعراض عالمية متزامنة؟ تحضر إلى العمل فتجد نفسك في وضع ترى فيه الشخص الذي ستكون مسؤولاً أمامه في غضون الساعات الأربع أو الست أو الثماني أو أكثر من ذلك، يتصرف مثل سجين فر حديثاً من مؤسسة عامة.

عد بتفكيرك إلى أيام مقابلتك الذكية. فعندما أُعلنت ببيان مهمة الشركة شعرت بالإثارة من فكرة كونك مع مثل هذه المؤسسة المستتيرة،



وهذا ما كان، فالرئيس إنسان عقلائي لديه خطط، منظم، وقد انتقاني! يمكنني القول: إنني سأكون هنا لسنوات وسنوات من الزمن! رائع!

ثم بدأت العمل...

لدي خبرة ذاتية واسعة عن هذه الأعراض المتزامنة. الخبرة الرائعة عن الوظيفة، أو العمل الجديد! وليس من غير العادي لهذا المنصب الجديد الذي التزمت بالبقاء فيه أن تتحول إلى إنسان بغيض تماماً، على نحوٍ سريع مدهش، حتى في بضعة أيام أو بضعة أسابيع فقط. إنك تجد نفسك مشدوداً إلى مكان ما، حيث من الممكن للسلوك والتصرف والمزاج لمجموعة من الأفراد فقط، تجعل حياة الكثيرين بائسة. وفي وقت متأخر، تدرك أن المقابلة قدمت فرصة تحمل الآن قليلاً أو لا شيء من شبه الخبرة التي لديك فعلاً. فأنت ستكون جزءاً من فريق كبير «وتتذكرهم بوضوح وهم يقولون هذا». حسناً كلا. فحقيقة الوضع أكثر من ذلك. «فأنا جزء من مجموعة من الناس متساوية في البؤس».

قد يكون مطلب المهارة دقيقاً، وقد يعكس انخفاض الأجر التعويض المتفق عليه، لكن الأمور ليست صحيحة، وليست سعيدة، فالاتصال مع الرئيس صعب، وأنت تسأل أسئلة، ولكنك أيضاً تريد الإجابات الحقيقية. وقد تجد من الصعب أن تحكم على سلوكهم الغريب. ربما هم ودودون ولكنهم غير فاعلين تماماً، يسمحون لعناصر أخرى من بيئتك ليقفوا في طريقك، ويوقفوك عن عمل ما يجب عمله. إنهم يخذلونك - يفشلون بأن تتقدموا، ويكونوا شبه الرئيس. وتكون وعود المقابلة أو عملية التوظيف قد

نسيت منذ وقت طويل، وتوقعاتك لم تتحقق، والصورة التي لديك الآن هي أنه قد جرى بيعك.

يترافق مع هذا شعور بأنك فقط لا تريد أن تقوم بالعمل، وتخيم الغيوم فوق حياتك:

الاستقواء وتأرجح المزاج والمشاكسة والعدوانية والسخرية تنبعث من الشخص -الذي ربما منذ بضعة أيام أو أسابيع- خصصت جزءاً مهماً من حياتك له.

لم لا يستطيع العمل أن يكون أكثر مرحاً؟ فالشخص الذي أجرى معك المقابلة باهتمام جلي مثل مستبد صغير: لماذا يقف أمامك الآن وهو يعوي وينتحب؟ فهل الشركات التي تستشهد «بالتركيز على توازن حياة العمل» تتملق فقط كي تغوينا -نحن الموظفين المساكين- لندخل ملجأهم الخاص؟

إذاً، هذا هو الامتحان العسير، هل هناك في مؤسستك الخاصة تهيدة ارتياح ملموسة عندما يكون الرئيس غائباً؟ هل التفكير في يوم عمل دون وجود رئيسك يعني أنك ستنام على نحو أفضل، وتستيقظ أبكر، وتشعر بسعادة وهدوء أكبر؟ إضافة لذلك، وبالعكس، هل التفكير في الاضطرار إلى أن تكون بالقرب من رئيسك في يوم معين يملؤك رعباً وقلقاً واكتئاباً؟

إذاً اعترف بذلك: فهذا ليس ما يفترض أن يكون، ماذا تستطيع أن تعمله؟ تترك؟ تمرض؟ تتناول أدوية؟ تقتل الرئيس؟ ربما تكون هناك طرق أخرى...



## الفصل الثاني:

### مَنْ هو الرئيس؟

يمكن أن يكون الرئيس مديراً تنفيذياً للشركة (CEO) أو مدير الإدارة للعمل - ولكن من أجل غايات هذا الكتاب، فالمدير هو ذاك الشخص الذي يقول لك: ماذا تعمل؟ وربما: كيف تعمله؟ فالرئيس هو الشخص الذي ترفع تقريرك إليه، وهو الذي يراقب أداءك، ويتأكد من وصولك في الوقت المحدد، وعدم مغادرتك في وقت مبكر كثيراً. وقد يكون لهم لقب «مدير»، أو «مراقب» أو «مدير إقليمي»، أو أي عنوان أو لقب، وكلها تدل على مطلب لنشاط ما، يتضمن إدارة الناس - إدارتك، رئيسك.

لقد عملت لدى رجال ونساء، وأود أن أبين أن السمات والتصرفات الموصوفة في هذا الكتاب ليست محددة بالجنس من حيث المذكر والمؤنث على نحو واضح. ولأجل التبسيط فقط، فإنه ما لم تكن كلمة «النساء» متعلقة بالقصص على نحو محدد، فإن الرؤساء المشار إليهم في هذا الكتاب جميعاً قد سُموا «رجال» أو «هو»، ولكن كما أقول، إن ذلك لمجرد الملاءمة فقط. ومن أجل السجل، فأنا لست بنفسجة منكشّة، فقد كنت الأنثى الوحيدة في مجموعات مبيعات عدة، مما كان يعني الاضطرار لأن أكون قاسية قليلاً. وهذا كان جزءاً من إستراتيجية كان عليّ أن أضعها، كي أنجو في عالم الرجال.

من أجل أن أكون صادقة تماماً، فقد عملت لدى رئيسات مجنونات أيضاً، لذلك أرجو القبول بأن السيناريوهات الواردة في الكتاب ليست على أساس التصنيف الجنسي - فالسجايا المستكشفة تنطبق بالتساوي على الرؤساء الذكور والإناث.

معظم الرؤساء عموماً لديهم رأي خاطئ عن سبب وجودهم. (ما مرمعي إلا رئيس واحد كان يفهم القاعدة بحق). وعلى عكس الاعتقاد الشائع، فالمديرون والرؤساء ليسوا هناك من أجل ترويضك أو توبيخك أو التأكد من دقة حضورك، بل هم هناك في الحقيقة من أجل دعمك وتسهيل نجاحك. إنهم هناك كي يتأكدوا من أن لديك الأدوات والمصادر والبيئة والتدريب والمؤهلات للقيام بعملك. إنهم هناك لخدمتك وليس العكس.

إنهم هناك ليتمكنوك من تقديم الخدمات التي من أجلها وظفتك الشركة، وأن تلبي كل مطلب يطلبه العمل منك. وإن دورهم هو إيصال متطلبات العمل — والنتائج فيما إذا لو فشلت في تقديمها. وهذه قاعدة شاملة، مهما كان عملك أو وظيفتك — سواء كان مبيعات أو دور فني، سواء كنت ممرضة أو عاملة تنظيف — فإن رئيسك هناك كي يساعدك ويذل لك الصعاب. إنهم هناك ليخدموك، ويقدموا لك المساعدة التي تحتاجها للقيام بدورك بنجاح.

إذا أخذنا الطريق الذي سلكه كثير من الرؤساء للوصول إلى مناصبهم، فإنه من المؤسف أنه ليس غير عادي بالنسبة لهم أن يفشلوا تماماً في فهم تلك الفكرة. فهم يجدون أنفسهم في دورهم الجديد يفتقرون كلية للمهارات الضرورية للقيام بالعمل الصحيح. وكثيرون منهم لم يتلقوا



تدريباً، ولكن ربما كانوا ناجحين في دورهم ما قبل «الترقية»، لكن هذا لا يقدمهم بدورهم الرئيس، أي خدمة مرؤوسيههم. وبدلاً من ذلك، يعتقدون فعلاً أنهم هناك من أجل أن «يقولوا لك ما ستعمل». الفشل في معرفة أنه عبر نجاحك سيؤكدون نجاحهم.

### الانضباط:

تحتاج المؤسسة إلى الانضباط، إلا أن الانضباط يجب أن يأتي من الداخل، والانضباط الخطأ هو الانضباط الذي يستخدم ضد الموظف. وتلك الطريقة لاستخدام الانضباط ليست الوظيفة الرئيسة للرئيس، ولكنها نتيجة لفشل أحد الموظفين في الأداء. وسبب الفشل قد لا يستكشف على نحو فاعل إذا كان ينعكس بنحو سيئ على سلوك الرئيس. فمن الأسهل إلقاء اللوم في ذلك على «التدهور العام في الاتصال» أو رفض الموظف للرغبة في العمل، بدلاً من إلقاء اللوم على حقيقة أن احترام الذات والثقة عند الموظف قد استهين بهما من قبل رئيس لديه تفكير. وفي أي حالة، هناك نتيجة شائعة وهي انهيار العلاقة.

حسناً، تحدث الأمور السيئة، والرئيس بحاجة إلى اتخاذ الإجراءات، ولكن أي اتصال ينطوي على توجيه النصح للموظفين لفشلهم في الأداء يجب أن لا يعطى أبداً (والنصح القاسي يجب أن يركّز على ما هو إيجابي) من غير أن يقال بطريقة ساخرة متهمّة، عدوانية أو غاضبة (قاسية أيضاً). وفي العالم المثالي، لن يفاجأ الموظفون إذا تلقوا تحذيراً؛ لأنه نتيجة لعملية معترف بها في الشركة. فمثلاً إذا تغيبت عن العمل ثلاثة أيام متتالية دون شرح سبب غيابك، فتوقع بضعة أسئلة! وفي هذا النوع



من المناقشة «التحذيرية» سيقوم الرئيس بإخبار الموظفين عن إخفاقهم، والتحذيرات اللاحقة ستعلم ماذا يعني الطرد أو عقوبة أخرى.

إذاً استمر. يا للجحيم! دعونا نكون واقعيين! من نحاول أن نخدع؟ وهذا الوضع نادراً ما يمر دون ارتفاع الأصوات والسباب، وكتاب التصحيح السياسي يلقي من النافذة، تتبعه أحياناً قطع من الأثاث! ولماذا أركز على هذا في هذه المرحلة المبكرة؟ لكي أوضح الحقيقة بأنه حتى مع كل التدريب الإداري في العالم والتعليم والخبرة، فإن الرؤساء لا يزالون أناساً. نعم، إنهم كذلك. وإن فرض النظام على الموظف ما هو إلا مثلاً لسيناريو نموذجي، حيث الرؤساء الذين ربما لم يحصلوا على تدريب يسمحون للوضع أن يتدهور ليصبح مباراة صراخ اهتجاجية، أو ملاكمة أيضاً. وهذه التدخلات التي يُستاء التعامل معها تزيد الأمور سوءاً.

قم بفحص خبرتك: كم مرة أصبح الرئيس مهتاجاً معك أو تعسفياً؟ وما الذي أطلق ذاك الغضب الأولي؟ أين تكمن المسؤولية الحقيقية؟ والغضب يكون أحياناً معقولاً، ويستخدم لعمل شيء أساسي، ولكن على الأغلب أكثر، فإنه يعكس مرضاً كامناً غير واضح داخل الشخص الغاضب، لن يحل أبداً بواسطة مباراة الصراخ. وإجمالاً إذا كنت تقوم بعملك؛ لأنك خائف من أن يصرخ فيك أحد فقط، فهنا توجد مشكلة جدية.

افتراض أن رئيسك محفزٌ مثلك تماماً، إلا أنه يفشل عندما يتطلب الأمر السيطرة على تأثير أمتعته العاطفية من الخوف - دوافعه أو محرركاته الشخصية في مكان العمل. فمدير المبيعات، وهو تحت الضغط بسبب صورة رديئة وأفكار ذات أثر ماضٍ باقٍ في ذهنه، يمكن أن يبين أويدي



كل صفات سلوك طفل عمره سنتان يخطو خطواته المتعشرة، وأمه وضعت لتوها غطاء سرير المريح في الغسيل.

عندما تفهم هذه الموضوعات ستعرف كيف تتعامل معها. وطبعاً، فإن الخيار الأفضل قد يكون ضمان عدم حدوث أي شيء غير سار، ومع ذلك، إذا كانت المجابهاات لا يمكن تفاديها، فعند ذلك تحتاج إلى معرفة كيفية استخدام نقاط ضعف الرئيس لاحتواء الأوضاع، بدءاً من نفسك. وتذكر أنك ستصبح أكثر مهارة في التحكم أو السيطرة على النفس؛ لأنك تحافظ على منظور صحي للأحداث وتدريب نفسك كي تتعلم وتتحسن. وهكذا لن يكون رد فعلك بعد الآن بالطريقة نفسها التي يتوقعها الرئيس. وسوف تكون ممارساً بلطف لقوتك الحقيقية وتتصل بسهولة. وباستخدام تقنيات أكثر صقلًا - مثل تقنيات الحديث والسلوك، ستجعل - يومك سهلاً، والتفاعل أكثر سروراً وتأثيراً. وذلك يشمل الدخول إلى ذهن الرئيس (وهو ما كان ربما كنت تخاف الدخول إليه سابقاً) لكي تكون فكرة عما يجري هناك، وكيف يتجلى ذلك في التصرفات التي تعرفها. وسوف تحتاج إلى بعض الأدوات والتقنيات للقيام بذلك، ولكن تعلّمها سهل، وسوف يعطي أرباحاً عندما يصل الأمر إلى الاتصال المؤثر. وربما تجد أنك تستطيع الاقتراب أكثر من الرؤساء، وإخبارهم بنقاط ضعفهم أيضاً، وأنت تبذر بذوراً من أجل تحسينها.

### لماذا لا تترك العمل ببساطة؟

قبل أن نستمر، دعونا نتأكد. فإذا كان الأمر يمثل هذا السوء، فلماذا لم تقم بترك العمل؟ لماذا لا تزال هناك إذا كنت تكره هذا يمثل هذا



القدر؟ لماذا لا تترك العمل ببساطة؟ فأنت عامل جيد ومجد، ولديك بعض المهارات العظيمة، فلماذا لا تجد رب عمل آخر، رب عمل يستحق التزامك؟ وربما تقرر أن تترك العمل هو الجواب. ففكر في هذا الأمر: إذا كنت تقرر المغادرة فعلاً، فاقفز عندما تكون جاهزاً، لا تترك نفسك تُدفع. لا تدع وضع عمل يتحكم في قرارك أبداً. (سوف ندرس لاحقاً فوائد كونك قادراً على السيطرة على مزاجك، وتعلم الاستمتاع بالمشاعر الرائعة بتفوق التي يمكن تحقيقها).

بينما يفقد رئيسك موقفه ببطء وأنت قادر على الوقوف هادئاً، فإن الشعور بالقوة يزداد عندك، ولكن استخدم هذه القوة بحكمة، فهذا الوقت غير مناسب لإظهار غضبك أو الإخبار عن بضع حقائق عادية، ولا يجب أن تعدّ نوبات غضب الرئيس أموراً شخصية. فكلما سيطرت على نفسك كلما كنت أكثر سيطرة على الوضع. وعندما تقرر ترك هذا العمل ستتركه عندما تقرر ذلك أنت، وليس عندما يملي ذلك شخص ما.

لا تترك العمل لمجرد أنك يائس لدرجة تجعلك غير قادر على تحمل المزيد، فذلك ليس الوقت المناسب من أجل خبط الباب وراءك.

لا تترك أبداً، تمهل؛ لأنك بنظرتك الجديدة في داخل تصرفات الرئيس والإدارة، تحتاج إلى الوقت لتجد الرئيس المناسب والدور المقابل للدوام، حيث ستكون قادراً على العمل مع الناس الذين يقدرونك ويفهمونك، فأنت ستتخذ قراراً إيجابياً بالتحرك نحو ما تريده، بدلاً من الهرب، مهما كان ذلك يبدو مغرياً. استخدم التقنيات الموجودة في هذا الكتاب لتغلب على المشكلات حتى اللحظة التي تستطيع ترك العمل فيها - إنها لحظة حلوة، فعلاً!



من ناحية عملية أكثر، ربما تستطيع أن تستفيد جيداً من مرجع لأجل دورك الجديد. فإذا كان هناك خطر من أن تفقد هدوءك، فإن أي تصرف غير مناسب بإمكانه الإضرار بمرجعك، وكذلك قد تحتاج إلى التعامل مع رؤساء مجانيين في مكان حيث يمكنك أن تترك أخطاءك وراءك، فإذا كنت ستغير طريقة رد فعلك على الاستقواء أو العدوانية أو جنون الارتياب، فابدأ ذلك مباشرة في أوضاع آمنة نسبياً، وربما ينتهي بك الأمر باتخاذ قرار بعدم ترك عملك، ولكن على الأقل فإنك أنت الذي يقوم بالاختيار. وأحد أسوأ الأشياء التي تمر بها في الحياة هو فقدان الخيارات، فكلما مارست التفكير بطريقة مختلفة كلما توافرت الخيارات المفتوحة أمامك.

إذا كنت في وظيفة لمدة قصيرة فقط، فقد تكون غير راغب أن تمر بعملية تغييرها في وقت قريب، مع كل الضغط الذي يمكن أن يأتي به سيناريو المقابلة، ومرة ثانية، استخدم فرصة استعمال الأدوات والتقنيات التي ستحسن قوة شخصيتك.

عندما تحقق الاتساع الحقيقي لخياراتك ستصبح أيضاً مدركاً للنتائج، وهي بمعظمها ستكون إيجابية، وتعطيك الثقة في المضي باتخاذ قرارات توظيفك المستقبلية.

### الثقة:

فكر بحرص وأنت على وشك تطبيق إستراتيجية ما. ففي البداية قد يرفع ذلك مستويات ضغطك، ولكن هذا سيكون نوعاً مختلفاً من الضغط، إنه أكثر شبهاً بالإثارة، فليست كل الضغوط سلبية. فالإثارة أو الضغط الذي ستشعر به الآن سببه أنك تقوم بشيء عن وضعك، وأنت لست بعد



الآن متفرجاً على المشهد، ولا تخلط ما بين هذه العواطف وبين المشاعر القديمة للضغط الذي كنت تشعر به تاريخياً.

يعتمد أساس كثيرٍ من الإستراتيجيات على ممارستك لثقتك. وهذا ليس سهلاً دائماً، وخصوصاً إذا كنت قلقاً من فقدانك لوظيفتك (على الأقل قبل تخطيطك للقيام بذلك)، أو أنك خائف من رئيسك المجنون فقط. فالثقة بالنفس تشبه العضلة: فكلما كثر استخدامها كلما ازدادت قوتها. لذلك كن صبوراً مع نفسك، ولكن محباً لنفسك ومعتنياً بها، فإذا كنت لا تشعر بأنك الشخص الأعظم وثوقاً بنفسه في العالم، فابدأ صغيراً وقم بتكبير أو تنمية ثقتك من نجاحات صغيرة. فكثيرٌ من الإستراتيجيات تبدأ بواسطة البناء على نشاطات صغيرة أو تدخلات ستكون لها نتائج إيجابية، وهكذا تسمح لثقتك بأن تكبر.

وأنت تتعلم تمييز الرئيس المجنون وتكتيكاته فهذا سيساعدك وأنت ماضٍ قدماً في مهنتك. وسوف تحدد النماذج بسرعة أكبر، وربما أثناء مرحلة المقابلة، وستكون قادراً على اتخاذ القرار عند تلك النقطة فيما إذا كنت ستستمر، وذلك قد يوفر عليك أسابيع من الضغط، لأنه إما أن يكون ذاك الخيار مغلقاً، أو إذا قبلت العمل، فعندئذٍ على الأقل تكون عندك خبرة من أجل التعامل مع الرئيس المجنون، وربما يمكنك فعلاً التمتع بالتحدي، وأنت تعرف أن تقدمك في الدور الجديد سيضيء لك على نحوٍ إيجابي، وإذا استخدمنا تعبيراً سخيفاً، فأنت ستكون في حالة ذهنية من أجل الضياع عن أي دور جديد، قائلاً: «آتوني به».

يمكن أن يصل المديرون ورؤساء الفرق دون أي مهارة تزيد عن مهارة أي إنسان، وتناط بهم المسؤولية لا لسبب سوى أنهم رفعوا أيديهم بسرعة أكثر



من جارهم، ولكن وضعهم في منصب من أجل جعل مكان عمل الكثيرين من الناس جحيماً. إنني أعرف كيف يحدث هذا، فقد حدث لي.

## هل أنت رئيس؟

رئيس الرئيس المجنون، اسأل نفسك: كم عدد أيام المرض التي تسبب بها رؤساؤك السيئون؟

كم تكلفك إدارتك المجنونة؟ كيف ولماذا تقوم مؤسستك بترفيه المديرين؟  
«الأدب سؤال الناس: لماذا يفكرون أنهم قد جرت ترقية لهم إلى وظيفة رئيس».

في مقابلتك التالية، تأكد أنك تحاول أن تعرف طريق المهنة لرئيسك المحتمل الجديد. يمكنك أن تسأل ذلك بلطف: «ما هي المواصفات التي تشعر أنها كانت تعني أنك كنت قد جرى تسليط الضوء عليك من أجل الترقية؟ أما كيف يستجيب الرئيس؟ فهذا سيعتمد على نوع الشخصية التي تبدأ في كشفها أثناء المقابلة، واحفظ في ذهنك أنه إذا كان الرئيس «حساساً» من السؤال، وأصبح دفاعياً، فقد يكون مبيناً سجايا «الرئيس المجنون»، لذلك يستحق اكتشاف هذا الأمر.

بعض الرؤساء وصلوا ببساطة بكونهم مقبولين، فإذا كان الأمر هكذا فلا تدهش من أن هؤلاء الرؤساء ليسوا الناس الذين هم أعظم إبداعاً وعليك أن تعمل معهم. ومع ذلك فإن «وجودهم» قد يعكس تنافساً كبيراً في دورهم الأصلي، الذي سيجعلهم مستحقين نموذج دور مستحق لتلك المهارات الذي يمكنك من أن تتعلم منهم.

انحراف طفيف: فكر كيف حصلت على ترقية في الماضي، أو كيف أصبح أصدقائك وأقاربك رؤساء؟ من تحب أن تعمل لديه؟ ماذا تعتقد أو تفكر أنهم يحبون أن يعملوا لدى من؟ فأنا سأحزر أنه ربما هناك تلميحات بأن هناك عنصر «الرئيس المجنون»، حتى في أولئك الناس الذين تعرفهم جيداً!! وهناك طرق كثيرة للوصول إلى نقطة في مهنتك عندما تصبح مديراً. وهذه الطرق - كما تستطيع أن ترى من الناس الذين تعرفهم - لا تضمن بالضرورة المهارات المطلوبة للقيام بذلك جيداً.

لنعد إلى رئيسك أنت: لماذا هؤلاء الرؤساء في ذلك الدور؟ هناك سيناريوهات عديدة، بعضهم مالك أو صاحب العمل، وبعضهم الآخر كانوا في المكان المناسب تماماً، ولكن للأسف معظم الباقيين قد بينوا نتائج جيدة جداً في انضباط واحد - لقد كانوا أشخاص القمة في المبيعات، أو كانت لديهم نتائج خدمة زبائن جيدة. مواهبهم المحدودة تجذب انتباه رؤسائهم، ويجدون أنفسهم حاصلين على الترقية مكافأة لهم! ولكن ذلك لا يعني أنهم حصلوا على التدريب ليسيروا به، وفجأة يجدون أنفسهم خارج عملهم، معتمدين على تقنيات قديمة بدلاً من أن تكون لديهم مهارات إدارية مناسبة لإدارة أمور الناس.

«إذا لم أنت المدير العام (MD)؟»

«لأنني كنت أعلى شخص مبيعات في المنطقة»

يا عزيزي...

هل رؤساء الرئيس مجانيين أيضاً؟ لماذا الناس الناجحون في المبيعات غالباً ما يُرقون إلى دور إدارة؟



تتبادر إلى الذهن كلمتا «حَمَلٌ» و«جَزَارٌ»، ومن السخرية أنهم قد تعلموا بواسطة مراقبة الناس، الذين يظنون أن من الجيد ترقية رجال المبيعات، وعدم إعطائهم تدريباً رسمياً، بل فقط يتركونهم يقومون بذلك. والنتيجة هي أنهم يتصارعون مع المتطلبات الأساسية، فمثلاً، بما أن عليهم فرض الانضباط أو عمليات العمل الجديدة مع الناس الذين كانوا سابقاً زملاءهم وأندادهم.

ليست المسألة مجرد مبيعات، فمبدأ التطور نفسه ينطبق على الموظفين الماليين والباقيين جميعاً. وهذه هي الطريقة التي تجد فيها شركات كثيرة قادتها - الذين غالباً ليس لديهم مؤهلات أخرى أكثر من النجاح في ساحتهم المحددة، ونادراً ما ينجح ذلك.

بالرغم من وجود العديد من دورات التدريب، لا توجد شركات كافية لترى قيمتها، فالقيادة ومهارات الاتصال والتوكيدية وإدارة المشروع وفهم قانون التوظيف ومهارات التخطيط الأساسية لا تنتقل إلى هؤلاء الناس الناجحين في السابق، الذين يستطيعون أن يجدوا أنفسهم يديرون دوائر أو شركات كاملة أيضاً، وربما كانوا يكسبون الأرباح، ولكنهم أيضاً يجعلون الناس بؤساء، فالمرؤوسون الذين يعانون مدة طويلة يدفعون الثمن بصورة نوبات غضب وكآبة ومخاوف من الرئيس المهتز تلوث مكان العمل. وهي دائمة ذاتية: فهم سيمضون في ترقية الناس بالطريقة نفسها، وهكذا في النهاية لا أحد يستفيد، بما في ذلك المؤسسات. شيء رائع!



## الضغط في الأخبار

التايمز 16 أيار 2005

بريطانية تقدر كلفة الضغط في مكان العمل ب 100 بليون جنيه إسترليني.

إن الضغط في العمل يتسبب بالكآبة والقلق عند واحد من كل خمسة من البريطانيين، ويكلف البلد 100 بليون جنيه إسترليني سنوياً خسارة في المردود، هذا ما قالته جمعية الصحة العقلية MIND يوم السبت. لقد حلت مشكلات الصحة العقلية محل ألم الظهر، بوصفها سبباً رئيساً للمطالبة بتعويض العجز وعدم العمل. والضغط والاكتئاب ليسا فقط مسؤولين عن خسارة 45 يوم عمل سنوياً، ولكنهما يقللان فاعلية كثير من الذين لا يأخذون إجازات مرضية، حسب ما قالته جمعية الصحة العقلية MIND. ويميز تقرير الجمعية بين الضغط الذي يستطيع أن يؤدي إلى هبوط حلزوني للصحة المريضة جسماً وعقلياً، والصحة المريضة عقلياً، وبين الضعف الإيجابي في العمل، الذي يستطيع أن يقوم بالحفز.

من بين أسباب الضغط في مكان العمل ظروف العمل السيئة، وتصادم الشخصيات، وإخفاق رب العمل في أخذ الضغط على محمل الجد.

تتضمن الأعراض المبكرة الأرق والتعب وتوتر العضلات وخفقان القلب وانقطاع النفس دون جهد والصداع.

تتضمن الأعراض المنذرة النفسية العجز في التركيز، وفقدان الشعور بالفكاهة، والقلق بمستويات عالية، وحدة الطبع باستمرار، والابتعاد عن الاختلاط الاجتماعي.



إنّ الضغط المفرط إذا ترك دون معالجة يؤدي في النهاية إلى إخماد نظام المناعة، وإذا كان حاداً فيمكن أن يؤدي إلى عدد من الاضطرابات الطبية والنفسية والسلوكية. وتقترح دراسة قام بها مدير الصحة والسلامة أن هناك 20% من الموظفين يعانون من مستويات من الضغط وصفت أنها «ضاغطة جداً» أو «للغاية».

تقول TUC في تقريرها: إن 58% من العمال كانوا يشكون من الضغط بسبب أعمالهم أو وظائفهم.

ريتشارد بروك، المدير التنفيذي لجمعية الصحة العقلية، دعا إلى مزيد من الانفتاح بالنسبة لمشكلات الضغط والصحة العقلية في مكان العمل. ويقول: «يجب أن تتخذ الحكومة موقفاً قيادياً في التعامل مع الوصمة المرتبطة بالصحة المرضية العقلية».

لقد دعت الجمعية إلى تغييرات في ممارسات العمل لإعطاء الموظفين رقابة أصيلة على عملهم، ودرجة مناسبة من الإدارة الذاتية لحمل العمل. وتقول: إن الأدوار يجب أن توضح حدودها بمسؤوليات وتوقعات موصوفة.

#### أعراض منذرة:

- علاقات سيئة، بما في ذلك انخفاض مستويات الثقة، وفقدان الدعم والفرص المناسبة لشرح المشكلات إلى شخص مستعد للاستماع.

- ظروف عمل سيئة بما في ذلك ساعات طويلة ومناوبات وسفر وروائح وإنارة سيئة وضجيج وفرط حمل العمل وقلته.

- عدم وضوح الدور، بما في ذلك توقعات موصوفة على نحو سيئ وأوليات وصراع الدور ومسؤولية الآخرين.
- شخصية، بما فيها الميل إلى القلق، أو التصرف غير المناسب لنوع العمل. فالأشخاص المتبسطون مثلاً قد يجدون العمل الذي فيه انعزال عن المجتمع أكثر ضغطاً مما يجده الانطوائيون.





## الفصل الثالث:

### اللمحات التسع

#### المساعدة هنا:

عندما يصل الأمر إلى التعامل مع الرؤساء ذوي الإرضاء الصعب، فليس هناك معنى لإعادة اختراع الدولاب. ففي التاريخ كتب الناس عن خبراتهم في التعامل مع الرؤساء. وستجد هذا الموضوع في الملهاة الرومانية والمآسي اليونانية وفي أعمال شكسبير وفي كل مدة من أوقات الدراما. وبكلمات أخرى، عندما يتطلب الأمر التغلب على هؤلاء الأشخاص فأنت لست وحدك أبداً. ولم تكن وحدك أبداً. فهل معرفة هذا الأمر شيء مساعد؟ يجب أن تشعر بالطمأنينة من جديد: لأنه على مر الزمن المسجل كان على أناس آخرين التعامل مع قضايا مماثلة - سواء كانت بناء الأهرامات أو بناء شبكات الحاسوب، وتستطيع أنت أن تتعلم منهم. وعلى أي حال، كلما كان بالإمكان، فإنها فكرة جيدة أن يكون موجوداً معك شخص ما تستطيع الوثوق به - شريك أو صديق - تستطيع ائتمانه والنقاش معه واستكشاف الخيارات.

إذا سبق لك أن أخفيت مشكلات العمل عن تحب؛ لأنك لا ترغب أن تثقل عليهم أو تقلقهم بالمشاعر التي لديك عن عملك، فعليك أن تكون صبوراً قليلاً، وأن تشرح الأشياء بعناية، وهم سيصدقون أنك تغلبت في السابق على ما تشكُّ منه الآن؟ وقد يكونون في أول الأمر رافضين



لتعليقاتك، ولكن حاول أن تفهم الأوضاع التي تمر بها، وكيف ستقدر دعمهم لمساعدتك على إيجاد حل دائم مهما كان ذلك الحل.

إنَّ التحدث يفيد دوماً ولكنه ليس الشفاء. أوجد شخصاً ما يستمع إليك، وتستطيع معه تبادل الأفكار. لا تلجّ على أن يفهموا وضعك الخاص، لأنه بالتعريف، كل خبرة شخصية هي خبرة فريدة. فأني شخص يقول «أعرف تماماً كيف يجب أن تشعر» لن يكون هو الشخص المناسب، فأنت بحاجة لشخص يتحدى إدراكاتك، ويجعلك تفكر خارج مشكلاتك. فصديقك موجود لمساعدتك على الانتقال من وجهة نظرك، ليكون لك منظور أوسع. وهم يحتاجون إلى طرح أسئلة عليك من نوع «ماذا بعد؟» و«ماذا سيحدث لو...؟» ومع بدء استكشاف لهذه المنطقة المجهولة ستحصل على أفكار عن كيفية تغييرك، وأن توجد معها التقنيات الموصوفة هنا.

إحدى الطرق للدخول في هذه المنطقة التي لا نبوح بها غالباً هي فهم خبرات الناس الذين قابلتهم في مهنتي، التي استكشفت في دراسات الحالات. والخبرات الألف التي نوقشت هنا أيضاً، لا تزال أمثلة على نوع الإدارة السيئة. فالرؤساء الأسوأ يسببون البؤس والمرض للناس لدرجة اللجوء إلى الدواء، وغالباً ما يدمرون مهنتهم وحياتهم العائلية، ويجعلون الأطفال الأبرياء والشركاء والأصدقاء بؤساء أيضاً. والألف بينهم يستطيع أن يتسبب بسحابة من التعاسة، التي لسوء الحظ تستطيع أن تعني أن الرئيس المزعج قادر على إدامة حكمه لسنوات كثيرة من الزمن. وقد كان معظمنا في أوضاع واقعة في مكان ما بين هذين السيناريوهين. وعلى أي حال فإن الخط الأسفل هو: إذا كان هذا الأمر يجعلك تعيساً، فإنّ هذا يهم، وعليك أن تدرس الوضع.



## اللمحات

### أسماء اللمحات:

• صديق ثم عدو ثم صديق من جديد

• السيد ساعات طويلة

• الرئيس المجنون بالسلطة

• رئيس بلا سلطة

• أنا استخدمتك، الآن أنا أكرهك

• مدير المبيعات

• تاجر الخوف

• صاحب الأعمال الصغيرة

• الرئيس الواقع في الحب

إن قراءة بعض السيناريوهات الآتية يمكن أن يزيد من غضبك أو تعاستك لمدة بسيطة، وأنت تدرك إحباطات كل وضع. وسلوك الرؤساء يمكن أن يبدو مريعاً وغير مقبول أبداً، لكن تذكر بأن هؤلاء الناس عموماً هم الذين سببوا لك هذا الجهل البائس.

وبصراحة، إذا كنت تصدق ذلك فأنت قد سبق أن انتقلت إلى وضع أفضل، وضع سوف يساعدك على تغيير الأشياء.





## الفصل الرابع:

### صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى

مراجعة سريعة لهذا المدير:

☐ متقلب المزاج

O كيف سيكون حاله اليوم؟ وهذا المساء؟

☐ عدواني

O لماذا لم يسألني؟ دون الحاجة إلى صراخ!

☐ متناقض مع نفسه

O قال البارحة أن أفعله بطريقة أخرى!

☐ كثير النسيان

O ليس هذا ما اتفقنا عليه!

☐ انطوائي

O لماذا لا يجلس مع الفريق؟

☐ حقير

O يبدو وكأنه يستطيع أن يعتني بنفسه على نحو أفضل

☐ يرتبط هذا المدير بـ:

O سيد الساعات الطويلة.

☐ أنا وظفتك، الآن أكرهك.

أظن أنك ستتعرّف على هذا النوع من المديرين مباشرة. وأول دراسة لنا ستتطلق من «ستاسي». كانت ستاسي في أواخر العشرينيات من عمرها عندما عُينت في عمل، عن طريق شركة أميركية للبرامج الإلكترونية مركزها في وسط لندن، لتصبح عضواً ضمن فريق مبيعات صغير. وللشركة فرع رئيس في الولايات المتحدة الأمريكية، ونحو خمسة عشر مستخدماً في المملكة المتحدة، أخبرتني «ستاسي» عن الشركة ووضعها. ووصف العمل لها على أنه «حلول للبرامج الإلكترونية»، التي لطالما كانت معقدة، «وذات حافة قاطعة»، كما أن تطبيقاتها ليس لها منافس في السوق عملياً.

«ستاسي» هي موظفة مبيعات نموذجية. كما أنها متحفزة على نحو قوي بالنجاح والإطراء، كما أنها تتجز دوماً على نحو أفضل في بيئة تعترف بمهاراتها. ولأنها تنتمي إلى فريق شاب ومتحمس، يطرح الأفكار فيما حوله، ويعمل بأمانة ومع كثير من الدعم، وفي بيئة صغيرة الكثافة «مبتدئة»، وكانت مواجعتها في العمل عبارة عن تحدي...

### قصة ستاسي:

الدور: تطوير العمل والمبيعات في شركة للبرامج الإلكترونية.

تتذكر «ستاسي» كيف بدأت العمل على نحو جيد. اجتازت مقابلة هادئة جداً. والمدير المباشر الذي ستقدم تقاريرها له، أجرى معها ثلاث مقابلات، إحداهن كانت جلسة عمل دقيقة وحساسة، لذا فكرت: «كم هو تنويري»!



في هذه القصة، سوف ندعو المدير المباشر، بيتر. وتذكر «ستاسي» كم كان ساحراً.

«أتذكر أنه كان متحمساً ليخبرني عن مكاسب الشركة. أخبرني بوجود فرص مهنية عظيمة في الشركة، التي تتوسع أعمالها بسرعة». بدا بيتر مرتاحاً ومحترفاً.

«لوعاد بي الزمن إلى الوراء، لكنت استفسرت أكثر عن خلفية بيتر وفريق إدارة الشركة في الولايات المتحدة الأميركية. لقد أعطاني تفاصيل خاصة جيدة عن الوضع المالي للشركة. بما أن الشركة السابقة التي كنت أعمل بها كانت تعاني أزمات مالية، بدا الأمر مريحاً لإمكانية العمل في شركة ناجحة. وكنت حقاً مسرورة من إمكانية الحصول على فرصة، لأكون على أهبة الاحتراف، وكنت متأملة بأن أتعين في وظيفة لأول مرة».

بمراجعة تجربتها، استطاعت «ستاسي» التعرف على أخطائها الأولى. جعلها بيتر تشعر بأنه يرحب بها، وقد اجتازت بيسر عملية المقابلة، وحصلت على نظرة إيجابية جداً عن الشركة. وكان من الصعب على أحدهما أن يلقياً باللوم على هذا الجزء من العملية. عدا أن «ستاسي» لم تسأل الأسئلة الكافية عن مديرها القادم. بالإضافة إلى أنها لم تسأل الحديث مع أي عضو من أعضاء الفريق الذي ستتنضم إليه، وأساء من كل هذا، أنها كانت مفتونة بالوضع المالي للشركة، واستخدمت ذلك معياراً أساسياً في قرارها بالانضمام. كانت السيولة المالية مشكلة كبيرة في الشركة السابقة التي عملت فيها. لذا كانت الاستجابة للأمن المالي للشركة الجديدة الجزء الكبير من شعورها بالراحة تجاه قرارها بالانضمام.



هذا هو مثال جيد، لنعرف كما في علاقاتنا الأخرى كيف يمكن أن تكون ردة فعلنا المتقلّبة عندما نحظى بالميزات، والمكانة، والشخصية، أو أي مثيرات أخرى. ونحن ننجذب للمواقف التي تبدو لنا متناقضة مع تجاربنا السابقة. لكن في عالم الحصول على العمل تعدّ هذه غلطة. وعلى الرغم من أن هذا قاسياً، غير أن من الضروري أن تنظر للأوضاع (الشاغرة) بطريقة موضوعية وعقلية. بالطبع تريد أن تعمل في شركة ناجحة وفي ظروف عناية صحية، وإعانة ومؤونة، ومكان لصف سيارتك. لكن ما يهم أكثر هو الناس المحيطون بك، ومع من ستعامل على أساس يومي. هذه هي العوامل الرئيسية التي ستؤثر بقوة على نجاحك وسعادتك الشخصية.

كان بيتر ساحراً، يبتسم بحرية، ويرسم صورة مشرقة. لم تستطع «ستاسي» أن تنتظر لتبدأ. وكانت الشركة تسير على نحو جيد. وكانت على نحو ما تطمح إليه. كما كانت إضافة رائعة إلى الفريق. من أين بدأت؟

أوحى المظهر الخارجي بأن كل الأشياء منظمة على نحو جيد. وكانت «ستاسي» تتوق للعمل مع مديرها الجديد، الذي كان يبدو لها ذكياً جداً ومجتهداً. وكان العمل بمثابة تحدي. وهناك كثير من المهمات والمواعيد المحددة لإنهاء الأعمال. وعندما كانت تجتاز المكتب بعد المقابلة النهائية وحصولها على العمل، بدا لها كل شخص في المكتب العصري الهادي مثيراً للاهتمام. يا لها من فرصة عظيمة...

بعد ذلك أخبرتني «ستاسي» كيف أنه بعد أسبوعين أو ثلاثة تحولت فرصتها الجديدة الرائعة إلى جحيمها الشخصي. الأمر النموذجي في هذه القصة هو المدير الذي يبدو غير متأكد كيف يكون ودوداً. فهم لا



يعرفون حقاً كيف يديرون الناس، وكما في كثير من أمثلتنا، ليس لديهم أي تدريب. في دقيقة ما يكونون داعمين ومساعدين، وفي الدقيقة الثانية يصبحون عدوانيين وغير وديين . وقصة «ستاسي» هي مثال ممتاز عن هذا النموذج الخاص؛ لأنه - كما لاحظتم - فإن «بيتر» أبدى تجاوزاً مدهشاً لهذه السلوكيات. وهذا النموذج غالباً ما يكون مستخدماً ناجحاً حصل على ترقية «مكافأة» له، لكنه لم يتلق التدريب ولا الأدوات ليكمل مهمته الجديدة أيضاً. ومن هذا المنطلق علينا أن نبدأ بأن نرى هذا السيناريو ذهب أبعد من مسؤولية كل من هذين اللاعبين البائسين، ستاسي وبيتر.

ابتسمت «ستاسي» ابتسامة عريضة، وهي تكمل قصتها (الابتسامة ممكنة الآن فقط، لأنها تركت العمل لتوها. ولسوء الحظ - في هذا المثال - لم تكن «ستاسي» قادرة على اختراع إستراتيجية للبقاء، لذا فإن أساليب التعامل مع هذا النموذج تقدم عن طريق شخص آخر، تدبر أن يتعايش مع كل الصفات الشائعة عن المدير: صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى . ومن المؤسف، أن «ستاسي» لم تلق فائدة من هذه المعلومة.

«لا يمكن أن أنسى أبداً المرة الأولى التي أصبحت فيها مدركة للخلل الفظيع في أسلوب إدارة «بيتر». وأثناء اليومين الأولين أمضينا كثيراً من الوقت معاً، أراد مني أن أؤدي عملي بأقصى سرعة ممكنة. وكانت هذه أرهق تجربة في التعليم في حياتي. إن سرعة السير في العمل كانت شاقة، وبعد أسبوع أصبحت منهكة. هذه هي المشكلة، وكذلك كان بيتر. كان يحاول أن يدرّبني، لكنه كان ينجز عمله الخاص في الوقت نفسه.



«لقد لازمني فهم (تماماً مثل أدواري السابقة) بأنه من الطبيعي أن أعمل في المنزل يومين في الأسبوع. وفي نهاية الأسبوع الثاني اقتربت من بيتر لأسأله -بما أن لدي كثيراً من القراءة والبحث- فيما إذا كان يسمح لي بأن أمضي اليومين القادمين بالدراسة في المنزل. التفت فجأة ودار حولي. لم يكن الرجل الهادئ المبتسم نفسه الذي رحّب بي عند انضمامي إلى «الفريق»، منذ أقل من أسبوعين. لقد كنت مصدومة كثيراً. لقد كان باستطاعته ببساطة أن يقول لي بأنه يفضل أن أكون في المكتب، غير أنه أصبح غاضباً جداً، وبدأ يصرخ: «أنا لست هنا لأدعمك! أنت لم تنتجي شيئاً! عليك أن تعلمي خارج الشركة أمام الزبائن!» أنت بحاجة لأن تحصلي على هذه المعرفة، وعليك أن تحصلي عليها بسرعة! لقد شعرت وكأن أحداً صفعني بقوة. لقد كان حانقاً. سؤال واحد طرحته أثناء المقابلة وهو: كم من الوقت يلزمني لأكون بائعة نموذجية، وأجابني: «من ستة أشهر إلى تسعة»، لذا لكي تكوني «منتجة» لأي شيء، فإن أسبوعين في العمل منافٍ للعقل. لم أفهم ما الذي تغير؛ لماذا كان غاضباً فجأة؟ لقد انقلب من شخص ساهر؛ يبتسم طوال الوقت وبأحسن مزاج، إلى صبي صغير نزق، وشرير وغاضب، لقد ذكرني بأختي الصغيرة ذات العامين. لقد وبخني لأنانيتي ونقضي عهودي؛ لقد كان متجهماً الوجه ونزقاً. لقد كنت منزعة، واعتذرت وقلت: إن بإمكانني التواجد في المكتب وليس هناك مشكلة. لم أكن أعرف تماماً كيف أتصرف، وكنت مصدومة من قوة ردة فعله. لقد كنت مذعورة، لأذكره باتفاقنا عن العمل المنزلي. لقد غادرت المكتب في هذه الليلة وأنا أشعر باهتزاز في نفسي، ولم أكن أنوي أبداً أن أعود في اليوم الثاني. لقد استمررت باستعراض أحداث الأيام العشرة الماضية، ولم أفهم لماذا بدا شخصاً مختلفاً.



«لقد كنت يقظة ومجاملة عندما كنت أتدرب مع بيتر، ولم أترك له ولا سبب واحد يجعله يشك بالتزامي. لقد كنت مثارة بصدق. حول الوظيفة، حيث بإمكانني أن أسافر حول أوروبا، وأن أفتح أبواب المستويات العليا جداً في الشركات الكبرى، لقد أعددتُ السيرة المهنية لأكون متحمسة وإيجابية، ما الخطأ الذي ارتكبته؟»

«ازداد ارتباك في اليوم الثاني. اعتذر بيتر عن غضبه، وابتسم مرة أخرى. وبرر بأن ما حدث هو عبارة عن «توتر»، وكان هذا أسلوبه في أن يكون «عاطفياً». عندها ارتحت، ما الذي سيقلقني؟ من الواضح أنه لم يكن هناك شيء يستحق هذا القلق. لقد كنت أنا السبب، فقد كنت تعبانة وقلقة، وأريد أن أؤدي عملاً جيداً. لم أكن أريدهم أن يتأسفوا على تشغيلي.

«غير أنها أصبحت دائرة شريرة. كان لزاماً عليّ أن أسأل عن شيء ما، وأن أستفهم عن بعض المعلومات، كان عليّ أن أسأل عن رسالة التذكير في جزء من أجزاء منتج، وكانت ردة فعله على الأغلب الشيء نفسه كما يحدث دوماً. لقد اختلق شجاراً بعد كل إجابة، وجعلني أشعر وكأنني غبية فعلاً، غير أنني كنت أعرف بأنها أسئلة معقولة على الأقل، كنت أنا أول من طرحها. لكن على قدر ما كان منزعجاً عند طرحي الأسئلة، على قدر ما كنت أصبح قلقة و«غبية». لقد أعدتُ الأسئلة، ونسيت الإجابات وتدرجياً فقدتُ ثقتي بنفسي. لقد كنت قلقة وحائرة جداً بشأن كل كلمة تفوهت بها، معتقدة بأنها ستكون «خاطئة»، مما يجعلني أصبح في وضع من سيء إلى أسوأ. شعرت بالتعب طوال الوقت، وبدأت أشعر بالمرض. إن تصحيحه المباشر لإجاباتي ومن ثم تعليقاته عن ارتكابي خطأ ما



في حدود «قدرتي العقلية» أساء إليّ فعلاً. لقد شعرت بالتعاسة، وشعرتُ بأنه لا داعي لبقائي في الشركة.

«هذا الشيء يجعل بعض الناس أكثر قوة، أعلم ذلك، لكن لم يكن حالي كذلك. في مجال المبيعات تعدّ ناجحاً فقط، عندما تبدأ بعقد صفقات. لقد كنت واقعة تحت تأثير ضغط كبير، أعاقني عن تعلم كيف أكون فاعلة، وكنت أشعر بثقتي بنفسي وهي تهتز. لم تكن أبداً هذه هي الطريقة لإدارتي. وعموماً فإن الناس المسؤولين عن المبيعات يحتاجون إلى تشجيع، وقليلًا من الدلال، كي يتقدموا في عملهم، كما يحتاجون إلى بعض الدعم الحماسي. غير أن هذا المدير لم يترك أي فرصة سانحة لينتقدني، ويفتش عن نواقصي ونقاط ضعفي. وفي النهاية كان هو من يقوم باختراعهم.

لذا وبعد بضعة أسابيع قليلة فقط، وجدت «ستاسي» نفسها تحت ضغط هائل من قبل مدير متوتر جداً، والذي كان يطلب أشياء غير معقولة على الإطلاق، ويقوم بانتقادها نقداً مباشراً، كما كان عدائياً وتهكمياً جداً. لم تكن تعرف أين تقف من يوم إلى اليوم الذي يليه.

إن الجلسات التي كان يعقدها بيتر، ويعبر فيها عن حنقه لإنجازاتها كانت تنشر هنا وهناك بين الأوقات، وفي بعض الأحيان ولعدة ساعات في وقت واحد، كان يبدو ودوداً جداً، فاعلاً وصبوراً. لكن في بعض الأحيان كان على الأغلب مصاباً بانفصام في سلوكه، ينقلب إلى طفل نزق، أناني غاضب وعدائي، لكن من غير متعة، محرض بأي شيء، سواء من سؤال بسيط أو عبارة بسيطة. كانت «ستاسي» بائعة محترفة، تبحث عن دائرة مبيعات نموذجية، فهمت عملها حتى وإن لم يكن هناك تفاصيل عن المنتج،



لقد كانت دقيقة، ومحترضة ومخلصة، وفي غضون أسابيع أصبحت عديمة التحريض، وقلقة وتعبة، كما شعرت بفقدان ثقتها بنفسها.

وتكمل «ستاسي»: «شعرتُ أنه في اللحظة التي كنت أتحدث بها إليه في طريقة «طبيعية»، كان يحاول أن يفتعل مزحة أو تعليقاً صغيراً كي يغير الحديث. ويجعلك متكتماً جداً ثم تدير ظهرك. ليس هناك منطق في هذا. في بعض الأحيان فإن تعليقاً مقبولاً في مناسبات أخرى يمكن أن يجعله مختلفاً وبارداً. لقد كان هذا فظيلاً تماماً. لا أستطيع أن أخبرك كم كان هذا مثيراً للأعصاب طوال الوقت. كان هذا نوعاً من التعذيب. أنت بحاجة لأن تبني علاقات، وأن تثق بالناس الذين تعمل معهم، غير أنني لم أستطع أن أعمل معه، أو أفهم أين أقف من يوم إلى اليوم الثاني. لم أكن الشخص الوحيد الذي كان لديه الشعور نفسه في المكتب. والكثير من الآخرين كانوا يرونه هكذا طوال أربع سنوات من وجوده معهم. وكانوا يعملون معه بوصفه زميلاً قبل ترقيته، غير أنهم لم يعيروا غضبه الاهتمام كما فعلت. لقد اعتادوا عليه، وكانوا يصابون بالجنون في بعض الأحيان ويبادلونه الغضب، غير أنني لم أستطع أن أفعل هذا. لقد كنت ممثلة مبيعات جديدة، وأحاول أن أثبت قيمتي، وكان هو المدير. لم أكن أتخيل أن أكلمه كما كان يفعل بعضهم. وأجمعوا كلهم على أن سلوكه يزداد سوءاً يوماً بعد يوم».

ما الذي كان يجري؟ هل كان مديرها مجنوناً؟ لقد دفع لها أجوراً باهظة، وأمضى كثيراً من الساعات في عملية التعيين. فما الذي جعله يتصرف بهذه الطريقة؟ هل تغير شيء ما؟

تركت «ستاسي» الشركة بعد سبعة شهور، لقد ضمننت زوجاً من الصفقات، لكن عبر كلماتها فإن تجربتها كانت نوعاً من التعذيب. كما



أنها فقدت شيك العمولة الكبير؛ لأن البؤس الذي أجبرت على تحمله جعلها تشعر بعدم أهميته. احتاجت «ستاسي» إلى أسبوعين لتبحث في سوق العمل، وترتبط بوظيفة مبيعات جديدة بشركة أكبر من هذه بكثير.

«عندما التحقتُ بشركة بيتر، كنت مثل السمكة الكبيرة في بحيرة صغيرة، وفي وظيفتي الجديدة بحثت عن شركة أكبر بكثير بحيث لا أكون تحت الأضواء بشدة. أتذكر عندما كنت أدرس مدير المبيعات الذي أجرى المقابلة معي. أذكر أنني سألته. فيما إذا تدرَّب على الإدارة. كان مندهشاً قليلاً، وأخبرني بأنه لم يتدرَّب، غير أن العشرين عاماً التي أمضاها في الوظيفة أمدته بخبرة عظيمة. وأتذكر عندما سألته، بعد ذلك، إذا كان في إمكاني أن أنفرد بالحديث مع أحد أعضاء فريقه. ومرة أخرى أبدى اندهاشه، غير أنه سمح بذلك. لم أخبره عن تجربتي السابقة، لكن كان هذا ما علمتني إياه. كان لهذه الشركة برنامج تدريب ذو أساس، يوفر لك الوقت والمصادر، لتتعلم ما تود معرفته عن المنتج. وعندما أعود بذاكرتي إلى الوراء، أتذكر بأن هناك أسئلة أخرى كان عليّ أن أطرحها، غير أن السؤالين الذين طرحتهما جعلاني أكثر اطمئناناً لقبول هذا العمل. وعلمت من المحادثة التي أجريتها مع الفريق قبل أن أنضم إليه، بأن المدير هو شخص ناضج ومنطقي، مما يجعلني أتوقع النجاح. كان هذا بمثابة تنفس في الهواء الطلق بالعمل مع مديري الجديد، وتمنيت لو لم أستمِر لوقت طويل بالشركة الأخرى لقد كادت أن تدمرني».

اختارت «ستاسي» أن تغادر، لذا فلن نستطيع أن نتعلم منها الإستراتيجيات البديلة، التي كان بإمكانها استخدامها. لكن ربما نأخذ درساً بطريقة ما، هو: لست مجبراً أن تصبر على مديرين سيئين. فهناك



كفايةً الكثير من الشركات التي تبحث عن أشخاص جيدين، وتعاملهم على نحوٍ لائق - لذا انضم إلى واحدة منهم.

### ملاحظة سريعة عن عملية المقابلة:

تذكر بأن المقابلة عملية ذات وجهين. لذا عليك بمحاورة مديرك الجديد! وبوصفي مستشارة توظيف، أتذكر كيف أنني كنت أخبر الناس بأن يستقصوا قدر الإمكان الشركة التي سينضمون إليها. والآن يمكنني أن أقول بأن الجزء المهم في هذا هو فحص خلفية المدير.

ما الذي كانت «ستاسي» ستفعله فيما إذا قررت أن تنظر إلى هذا الشيء بعمق وأن تبقى؟ كيف يمكنك أن تتعامل مع مثل هذا الوضع الصعب؟ إن شخصيات الناس تملي إلى درجة كبيرة التصرفات التي يمكن أن يقوموا بها، إن إخبار شخص ما في مكان «ستاسي» من قبل شخص ما «بتجاهله والتكيف مع الوضع» كما اقترح بعض زملائها، هو عمل عقيم. كان من حقها، مثل كثيرين منا، أن تعمل في بيئة متوازنة، تشعر فيها بالقيمة وتشجعها على العمل.

### هل بيتر مجنون؟

والآن سننظر إلى السبب الذي جعل بيتر يتصرف على هذا النحو. وتوضّح طريقة ترقّيته بعضاً من سلوكه. إن المديرين الذين يترقّون من داخل «الفريق» غالباً ما يصارعون من أجل مصداقيتهم مع زملائهم القدامى. حتى وإن وافق الفريق على أنه الشخص المناسب تماماً لهذا



العمل، فإنه لن يكون واثقاً من حدوده الجديدة، التي يجب أن يمارس فيها سلطته وضبط أفراد، وكيف يكون ودوداً واجتماعياً في الوقت نفسه. كما سيجهد عدم الأمان، فهو قلق فيما إذا استغل رفاقه القدامى علاقتهم به لذر الرماد في عينيه. فهل هم حقاً يحترمون سلطته ويوافقون عليها؟ ولأنه كان عضواً في الفريق، ما الذي يعنيه هذا بالنسبة لهم الآن؟ وهل هذا يؤثر فيما لو سمح لهم بالنجاة من العقوبة؟ شعر بخطر فجأة بأنه معزول، وبدأ يشك في بعض قراراته.

جاء إلى مكتبه في أحد الأيام وهو يبحث عن تفاعل إيجابي مع الفريق الذي يعمل معه لعدة سنوات، وطلب منهم مرافقته لاحتساء كأس من البيرة بعد العمل. على العموم كان دمثاً وهادئاً. لكن مع مرور الأيام، ادّعى أحد الزملاء المرض، بينما طلب الآخر أن يغادر العمل باكراً لزيارة طبيب الأسنان، ونسي آخر أن يجري اتصالاً هاتفياً. فجأة، تراكت هذه الأمور الصغيرة لتجعله يشعر أنه شخص رخو، كونهم استغلوه. وعندما امتلأ بمخاوف كامنة ومشاعر معزولة، كانت ردة فعله عنيفة، وعاش في دوامة من القصاص غير المعقول. كل شيء يسير على نحو خاطيء، ولا يوجد من يقدر وضعه الصعب، كما أن رسائل التحذير تهدده، من اليمين واليسار وفي المركز!

هذا مثال متطرف؛ إن قضايا الموظفين هي ثانوية تماماً، وردة فعله بلغت الأوج. هل يناسب هذا النموذج مديراً تعرفه؟ إن أي شخص يناضل من أجل شعوره بعدم الاطمئنان من الصعب التواصل معه، أو إرضائه. فهم يرون أن أي علاقة وثيقة من المحتمل أن تشكل تهديداً، وعليهم أن يعيدوا تأكيد ذواتهم كمديرين، حتى وإن كان ما يريدونه حقاً مثل أغلبية البشر،



هو أن يكونوا شاملين ومحبوبين. إن أصل كونه معزولاً بعد أن ترقى من قبل مديره، ثم تُرك بمنصب عال ودون تدريب إداري ولو لمدة يوم، هذا يعني بأن بيتر أصبح متعباً وسريع الغضب. كان شديد الحاجة لأن ينجح ويثبت لمديره بأنهم انتهجوا القرار الصائب. ويجب عليه ألا يفشل. غير أنه يتصرف بطريقة تجعله يفقد الأشياء الرئيسة التي يحتاجها أعضاء فريقه ودعمهم. والآن لا يمكنه أن يعدّ طلباً معقولاً من موظفيه من غير أن يتساءل فيما إذا كانوا يطلبونه على أنه ردّ جميل لهم.

هذا النموذج يمكن أن يظهر في موقع الإنشاء، أو المصنع أو المحل الأرضي، وأيضاً في المكتب. يعد «بيتر» نفسه ضحية لمدير مجنون. وعلى الرغم من أنك قد تفهم الوضع، لكن ما تحتاجه حقيقة أن تعرفه هو كيف تتدخل لتغير الأشياء، من أجل مصلحتك الخاصة، ومن أجل تأكيد إنسانيتك على مر الأيام.

إن الانطواء، والخوف من الفشل، ونقص الثقة بالنفس هي العناصر الرئيسة التي تقف خلف سلوكه. ومضافاً إليها التعب والشعور بعدم الاحترام؛ كل ذلك خلق شخصية مزدوجة من نموذج المدير: صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى.

هذا المدير المجنون ركز هدفه على إعطاء مديره، بأنه لم يتعرف على قيمة تعلّم كيف يدير فريقاً أو يقوده.

كان بإمكان بيتر تجنب كل هذا. وبعد عام من توليه منصب مدير عليه أن يغادر إلى شركة أخرى مديراً وينضم إليها. فالشركة الجديدة/أو الفريق الجديد لا يعرفانه أبداً مديراً، ويمكن أن يتصرفاً بناءً على ذلك



- وسيكون جزءاً رئيساً من ذخيرته قد استهلك ، ولن يكون هناك . من يلازمه من أعضاء الفريق القديم .

سوف نستكشف الطرق العملية للتعامل مع هذا النوع من المحيط . تذكر دوماً بأنه وإن بدا مديرک مجنوناً ، فمن المحتمل ألا يكون سيئاً . وهذه الإستراتيجيات ، التي ستحفظ إنسانيتك ، لن تكون على نفقته . وفي كل هذه الأمثلة ، إذا كان بإمكانك أن تعود إلى الوراء وتفهم سبب الصعوبات التي يعاني منها مديرک ، فإنك ستختصر نصف الطريق ...

### إستراتيجية التعامل مع بيتر:

إن الخطوة الأولى للتعامل مع هذا النموذج هي التعلم: كيف تقابل مستخدميك المتوقعين على نحوٍ فاعل؟ وإن تعرفت على هذا النوع، لا تدع بالضرورة هذا النوع من المديرين يسلبك عملك . فإذا كانت الشركة والوظيفة تناسبك، وكذلك الدخل الذي تبحث عنه، سيصبح نموذج المدير هذا الخلفية المثالية لإشراقك . عندما تفهم ليس فقط مخاوفه ودوافعه، لكن أيضاً قيمتك وقوتك الخاصة، والتوقيت في استعمال هذه القوى، سوف تصبح قادراً على التعامل معه بثقة . لديك كثيرٌ من الذخائر الحربية، وسوف أطلعك على كيفية استخدامهم . لا ينبغي عليك أن تعاني من متاعب نموذج المدير:

صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى .

إدراكك بقيمتك يذهب بك بعيداً في تبديل وجهة نظرك عن عملك، وهذا سيساعدك كي تتخلص مباشرة من بعض الضغط الذي تعاني منه .



دعنا نفترض بأنك التحقت بشركة مثل شركة بيتر، ووجدت نفسك في وضع بائس. في كثير من الحالات فإن سبب البؤس هو أن الموظف (أو الشخص في أي مجال في الحياة) يشعر بأنه فقد السيطرة، أو لا يستطيع أن يتدبر الموقف الذي وضع فيه. فهم في مكان يُجلدون فيه بالسياط مقابل لا شيء. وعلى الرغم من أنهم ينجزون أعمالهم بمدة وجيزة، غير أنهم لا يحصلون فعلياً على التأثير الذي يرجونه. كما تتذكر ستاسي.

«مهما فعلت، يبدو أنه خاطيء. فقدت كل السبل لمعرفة كيف أجيبه، وكيف أنجح في العمل؟».

إذاً كيف يمكنك أن تستعيد السيطرة وتوقف البؤس؟ هل تستطيع أن تجعل المدير يفهم التأثير الذي يحدثه فيك؟ هل يمكن أن تساعد المدير بأن يصبح في حال أفضل؟ هل يمكنك أن تساعد المدير في كل الأحوال؟

إن أول شيء يمكن أن تفعله هو بسيط جداً. افعله غداً، وستجد كيف يُغيّر الأشياء. والآن، أنا أفهم بعض الناس الذين يتخيلون بأن هذا يتطلب كل ثقتهم، لكن دعني أؤكد لك بأن هذه الثقة تأتي من النجاح، ومن هناك تنمو على نحوٍ أساسي. وحالما تبدأ بثني «عضلات الثقة» ستشعر بأن القوة تزداد. قم بتأديتهم وبعدها ستندهش كيف سيساعدونك على المدى الطويل.

### استعادة السيطرة، وإستراتيجية التغيير:

كل ما عليك فعله هو أن تسلك طريقاً لم تكن تسلكها من قبل. وغير استجاباتك: سواءً تفاعلت أم لم تتفاعل، لكن تصرف في الطريقة المعاكسة لما اعتدت أن تفعله. اطرح أسئلة، وكن فضولياً. أجر بعض



التغييرات الفيزيائية (الجسدية)، (ولا أقترح إجراء جراحة تجميل، اقرأ ذلك بامعان)، أجر تغييرات مزاجية، وتغييرات صوتية. أعد عرض طلبات معقولة لكنها سابقاً غير مرضية. وتأكد بأن الشركة تعاملك معاملة صحيحة ومنسجمة مع عقدك معها. أعد رسم خطوط ما تتوقعه وما لم تتوقعه، لكن ضمن «قوانين» الشركة نفسها. لا ينبغي عليك أن تفعل أي شيء أكثر من أن تبدأ ببطء بمعرفة (ونحن نفترض أنك غير سعيد) بأنك لن تقبل بهذه المعاملة السيئة بعد الآن. يمكن أن تبدو عملية تقدّم مهذبة وبطيئة مع ذلك ابدأ بها!

أن تصبح «شخصاً مختلفاً» يعني أنك ستبدو مختلفاً للناس، بما فيهم مديرک، وسوف يتجاوبون معك على نحو مختلف.

والشيء الرئيس هو أنه عندما تقوم بهذه التغييرات، لا تخبر أحداً: ينبغي أن يكون هذا جزء من إستراتيجيتك. أنت تريد أن يخمنوا ويتطلعوا إليك. يجب أن تكون ذا إرادة قوية. فيما إذا كنت -على نحو طبيعي- ذلك النوع من الأشخاص الذين يتحاشون الصدام، أو كنت حساساً تجاه الضغط، أو وجدت نفسك -مراراً- مندفعاً بقوة لتعلم عن شيء ما أو توضّحه. تذكر كم من المرات وأنت طفل، تضايقت من صديق لك يخبأ عنك «سراً»؟

هذا هو الإحساس الذي يجب أن تحاول خلقه. سوف يخدع مديرک. ما الذي ترمي إليه؟ لأنك تظهر وكأن لديك بعض القوة أو المعرفة الخاصة التي يريدون معرفتها كثيراً، هذا هو الموضوع. يمكن أن يبدو سخيلاً، لكنني متأكد أنه سيثمر، فيما إذا طبقت هذا تماماً، وسوف يحدث تغييراً



محورياً في أساس القوة في علاقتك مع المدير. فأنت لا تحتاج لأن تزعجه (لكن سوف يحدث على كل حال!) لكن لا يمكنك أن تجعله يفكر بك بدهياً. والأخبار السارة هي أنه يمكنك فعل ذلك في خطوات مدبرة بحيث لا تقلق راحتك.

عند كل تغيير تحدثه، سوف تزداد ثقتك بنفسك. وعند كل تغيير، فإن آراء الناس الآخرين تجاهك سوف تتبدل تبعاً للتغيرات. والمقياس الحقيقي للثقة هو أن لا تقول شيئاً بل تنتظر لأن تسأل بعدها سيصفي الناس إليك. هذا هو جوهر «البرودة»: لا تبّرر، ولا توضّح السبب.

## التغيرات العملية:

### عليك أن تصل في الوقت المحدد:

إذا كنت دوماً تصل متأخراً بسبب تأخر القطار الذي تأخذه عادة، فهذا يعني أنك لا تستطيع الوصول إلى العمل في وقت مبكر، لذا عليك بأن تأخذ القطار الأبعد، ولو تتطلب هذا أن تصل مبكراً جداً. إذا كانت وسائل المواصلات التي تقلك تتأخر عادة، استيقظ مبكراً وغادر قبل نصف ساعة، بحيث تصل إلى العمل مبكراً أو على الأقل في الموعد المحدد. إذا كانت ترتيبات العناية بطفلك تستدعي صراعاً من أجل البداية المطلوبة، أحدث تغييرات.

### غير مظهرك:

أجر تسريحة أو مظهراً جديداً لشعرك، لكن (بشرط أن يلحظ ذلك أي شخص) ولا تدخل في نقاشات عن هذا. وإذا كنت تظهر في عملك وكأنك

نمت في ثيابك، احصل على بزة أنيقة. وعلى نحوٍ مخالف كما لو أنك ذاهب إلى حلبة السباق، ارتد ثياباً خفيفة وعادية؛ واحتفظ بذكائك.

### بدّل من أنماط سلوكك:

إذا كنت من نوع الأشخاص الذين يعالجون مواقفهم في مكان العمل بظرف، توقف عن فعل ذلك. وإذا كنت عادة لا تشارك بالطُرف، ابدأ بإلقائها عليهم.

### تحكّم بنبرة صوتك:

عندما يجب أن تتقل مشكلة ما، هل يعلو صوتك ثلاثة أضعاف عن الآخرين؟ توقف عن العواء. تحكّم بصوتك. انظر إلى القوة التي تمتلكها بخفض صوتك. إن الكلمات «أنا أحتاج منك فعلاً لشرح ذلك مرة أخرى» ستكون أقوى إذا تفوهت بها ببطء وصوت منخفض استمر بذلك، وجربّه! وقارن ذلك بالتأثير الذي يحدثه التواصل بالمحتوى نفسه إذا عارضت بصوت عالٍ وهجومي

### تحرك وقف بطريقة مختلفة:

(من الممكن أن تحتاج ملاحظة كيف تفعل هذه الأشياء عادة، حيث تكون دوماً خارج الانتباه لها). إن الوقفة والحركة تتحدثان كثيراً للآخرين عن حالتك، فيما إذا كنت أطول منهم أو أقصر! لذا اضبط وقفك. وإذا وجدت نفسك تضم ذراعيك، فابسطهما، فكثير من الناس يعلمون قليلاً عن قوة لغة الجسد، وسمعوا كيف تشغل هذه اللغة الهجوم والدفاع. غير



طريقة تواصلك بالعين. فإذا كان لديك عادة تجنب التواصل فعندئذٍ يعد أمراً أساسياً أن تتعلم النظر بعيني المدير مباشرة.

عندما تبدأ بجمع الأسئلة وطرحها جيداً بصوت بطيء ومنخفض مع الاستمرار بالنظر إلى العين مباشرة، حينها ستبدأ في استعادة السيطرة على نفسك. إنها فكرة جيدة فيما لو مارستها على أصدقائك أولاً، ثم اسألهم عن تأثيرها، وكيف صادفوها.

كان باستطاعة ستاسي على الدوام أن تطبق التواصل بالعين، وباعتبارها موظفة مبيعات فقد فهمت كيف تستخدم لغة الجسد، ولكن على الرغم من هذا، كان لديها مشكلة في الإفصاح عما تريد أن تقوله حقاً، وكيفية قوله بطريقة ملحوظة.

«عندما أعود بذاكرتي إلى الوراء، أعلم بأنني لم أكن أتدبر كيف أخبره كم كنت أواجه من الصعوبات. لقد كنت ألوم نفسي فقط، وكان هذا في الحقيقة جزءاً من مشكلة زوال ثقتي بنفسي. لقد جعلني أشعر وكأنني غبية. لقد كنت محتاجة لأن أخبره بأنه لم يعطني التدريب الذي أحтаجه، حتى ولم يعطني فسحة من الوقت كي أنجز الأشياء».

اطرح أسئلة. فإذا كانت إجراءات الشركة الجديدة لا تشعرُك بالأمان، أو تبدو خاطئة فاستفسر عنها، لا تقبلها. فأنت لا تحتاج أن تكون عدائياً، فقط اسأل. على سبيل المثال، دعنا نفترض بأن ستاسي لم تكن متحمسة جداً، وأنها رفضت أن تناضل من أجل أن تتعلم من مديرها النزق والمجهد. عندها لن توضع أبداً تحت مثل هذا الضغط في هذه المرحلة من تدريبها، وكان بإمكانها أن تقول ببطء وتأنٍ وهدوء:



«أنت مشغل جداً، فأنت لم تشرح الأشياء جيداً بما فيه الكفاية. فأنا أحتاج وقتاً أطول للفهم».

«بإمكاننا أن نقصّر من مدة دائرة التعلم، فيما إذا خصصت بعض الوقت لتعليمي».

في الوقت الذي ستلتحق فيه بالشركة، إذا كان من ضمن عقدك أن تتلقى أدوات أو تدريباً معينين، فإن عليك أن تتأكد بأنك ستحصل عليهم جميعاً. لا تتجاوزهم ولا تقبل بأن يكون العقد يتعامل عموماً بالخدمات الشفهية. إذا تلقيت وعداً بأن تحصل على جهاز خلوي من أجل العمل، غير أنك بطريقة أو بأخرى لم تعد تستخدم جهازك الخاص، عندها اسأل عما يجب أن تحصل عليه. هذا لا يفسر بأنه موقفٌ عدائيٌّ، لكن حازمٌ!

سوف تكتشف قوة عدم تصرفك كما ينتظر الآخرون. حافظ على الدرجة الأولى في العمل، وتقيّد بالقواعد، وتوقّف عن كونك كتاباً مفتوحاً. وبالتأكيد فإن مديرك سيبدأ بالتصرف على نحوٍ مختلف، على الرغم من أنه غير قادر على الإفصاح عن السبب. من المحتمل أن يبدأ بالشعور ببعض القلق الذي سببه لك، وجهله بكيفية رد فعلك، كما أنه لن يعود قادراً أن يأخذ على عاتقه كيف يمسك بزمام الأمور، كما أنه سيتحقق من أنك الآن تستفهم سابقاً عما ستقبل به على نحوٍ إيجابي.

لا تقل شيئاً. ليس هناك داعٍ لتبرر سلوكك أو تشرحه، لأنك بهذه الطريقة تضع «السر».

غير طريقة حديثك مع مديرك، واجعل المحتوى حازماً، لا عدائياً.



غير كثيراً من سلوكك على قدر ما تستطيع من أجل خلق أشياء جديدة سهلة، غير أنها قوية.

### الخطوات القادمة:

إن تغيير سلوكك هو الخطوة الأولى - غير أن هناك المزيد من العمل، الذي يجب أن تقوم به. إن المديرين التقليديين من نموذج صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى - لديهم فسحات من الوقت، يكونون فيها ودودين جداً، ومحبوبين إلى درجة كبيرة. هذه هي المشكلة: لن تكون متأكداً أبداً من أي طريقة سينقلبون فيها. لذا فأنت تحتاج أن تستخدم هذه الفسحات لمنفعتك. والإغراء هو أن تكون ودوداً جداً في المقابل. إنه مثل راحة الاستحمام في أشعة عدم صداقته. ستكون حينها مسترخياً في كل لحظة وتضحك للنكات. أنت تعتقد بأنك ستعرفه على نحو أفضل.

في هذا الوضع، في خلفية تفكيرك غير الواثق، تأمل في أن تبني علاقة معه، مع شخص يقف معك، ويقدم لك فائدة مجزية عندما تحتاج دعمه، أو فهمه، أو على الأقل أن يجيب عن سؤالك. إذا كنت تعتقد تماماً بأنه سينظر إليك على نحو مختلف في المرة القادمة عندما تطلب دعمه أو نصيحته، فأنت مخطئ - مخطئ جداً!

إن إرضاء حاجاته للشعور بأنه محبوب ومستوعب لا يثبت تغيير سلوكك. وكل ما سيحدث هو أنه سيستمر بلعبته. ومن الممكن أنه سيندم بعمق كونه ودوداً، وعندما تسنح له الفرصة (السبب) في ثوراته القادمة، سيكون أكثر جفاءً، وعدائية، وغير متعاون، وسيترك لديك شعوراً بأنه مصاب بانفصام في الشخصية. فهو يخاف أنه إن كان ودوداً جداً ومنفتحاً



على الآخرين فسيكون عرضة للاستغلال. بتفكيره هذا سيتراجع عن سلوكه، معتقداً أنه يجب تذكيرك بمنصبه كمدير! ولهذا السبب يعاملك في لحظة ما وكأنك أفضل زميل له، ثم فجأة يصبح بارداً ولئيماً. عندما يكون في مزاج ودود، فإن الإستراتيجية الأكثر فاعلية هي أن لا تكون ودوداً في المقابل. وعوضاً عن هذا، عليك أن تكون بارداً قليلاً ومتحفظاً، وقم بانتقاده. وهذا، بالطبع يجب أن يتم بحذر كبير، جداً. وتذكر أنه أثناء هذه الفسحات الودودة يقضي حاجته في أن يكون محبوباً ومستوعباً، وفي الواقع أنت تخبره، بأنك لا تحبه (أو على الأقل تتصرف كذلك).

تصرف هكذا بطريقة تدريجية، بحيث تزيد المستوى كلما سنحت لك الفرصة.

إنه يشبه أم التمساح، التي بمجرد رؤيتها بيوضها وهي تفقس، فإن غريزتها الطبيعية المحبة للقتل والخامدة منذ مدة طويلة تجعلها تحمل أطفالها بفمها وتأخذهم إلى النهر الآمن. وعندما يكون المدير في مزاج «أحتاج أن أشعر بأنني مستوعبٌ ومحبوبٌ» فإن مفتاح ردة فعله وعدائته يكون في حال الإقفال. ويكون في هذه اللحظة واقعاً تحت تأثير «التهنئة الذاتية» اللطيفة، ويحاول أن يقنع نفسه بأنه ليس فقط مديراً عظيماً، بل لا يزال جزءاً من الفريق ومحبوباً من قبله! وسيكون من الصعب على الشخص أن يتخلص من هذا الشعور فجأة.

سوف يصغي: المعلومات سيتم استيعابها. أعد العملية. لا تقع في مصيدة أن تكون ودوداً جداً مرة ثانية بسرعة هائلة. إذا أراد أن تحبه، دعه يجني ثمرة ذلك.



يمكن أن تكون محادثة لطيفة تلك التي ستبدأ بها. ومن الممكن ألا يلاحظها. أتساءل يا بيتر، عن قرارك بإلغاء التدريب الأسبوعي الفائت؟ ما الذي حدث؟» هو يتكلم، وأنت تصغي بانتباه. أنت تحاول أن تعثر على ما يحركه، وأي نوع من الضغوط واقع تحت تأثيره. أنت تضغط عليه بلطف.

بمرور الوقت، تبني طريقة الاستفسار: أسأله بلطف، وذكره بحذر بلا عدائية عن المواقف التي أحبطك فيها أو التي كانت غير معقولة نوعاً ما. ويمكن أن تكون قادراً على أن تخبره بأنك في بعض الأحيان تجد صعوبة في التحدث إليه. ومن الضروري أن تبعد عن مزاج آمل أن يحبني.

اطرح الأسئلة طوال الوقت، حضّرهم إلى أن تستطيع أن تسأل: «لماذا جعلوك مديراً؟ هل تلقيت يوماً تدريباً ما؟» واحصل على إجابة معقولة. وهدفك الأخير هو أن تبلغه بأن الطريقة التي يدير بها هي ليست جيدة كما يجب أن تكون، وهي ليست الأفضل لتحفيزك على العمل، كما أنها تجعلك بائساً.

عندما تكون قادراً على نطق هذه الأنواع من الأفكار والمفاهيم إلى مديرك، يصبح هناك مستوى آخر يمكنك أن تتقدم إليه. وإذا كان باستطاعته أن يعرف وأن يتعلم عن طريق هذه التبادلات الودودة والتماسكة، أنك شخص يمكن التحدث إليه والثقة به، فيمكنك البدء بمناقشة الموضوعات الأكبر التي تواجه الشركة. ويمكن أن يبدأ مشاركتك في بعض المشكلات التي يواجهها في حلتك الجديدة «دور الناصح»، أمور مثل الضغط الذي يتعرض له، وكيف يتعامل على نحو حسن مع التحديات



الصعبة من قبل مديريه. تهاني لك! إذا وصلت إلى مستوى التواصل الذي يقدم لك الفرصة لمعالجة هذه المشكلات، وإذا استطعت أن تحافظ على هذا المستوى من العلاقة أثناء يوم العمل العادي، إذا فأنت حصلت على تأثير حقيقي على المدير المجنون. وبوصفك جزءاً من فريق يتشارك بقضايا المدير، ومنخرط في حلها، عليك أن تبدي مقداراً عظيماً من الرضا عن وظيفتك.

تحتاج أحياناً أن تمارس سلوكك الجديد، في عدم الوقوع في المزاج الودود عندما يناسب هذا الأمر المدير. إذا كنت بشأن في سلامتك العقلية، عليك أن تجربته. تذكر، أن أي تغيير يكون في البداية غريباً وغير مألوف، لذا أنت بحاجة لأن تفعل عدة أشياء إلى أن تصبح طبيعتك الثانية. لذا أعطها فرصة كي تنجح قبل أن تغير رأيك بشأن الالتزام بها.

التفاهة أداة عظيمة. فكلما ركزت انتباهك إلى شخص ما، واهتممت بوجوده جيداً، وفي سيرته الذاتية، كلما راجت مبادئك لهذا الشخص أنت تسأل مديرك عن أشياء لا يسأله عنها أحد آخر. وهذا سيؤثر في ذاكرتهم. عزز إظهار اهتمامك بحياتهم عن طريق طرح هذه الأسئلة. والآن حان الوقت لأن تبدأ بعمل اقتراحات...

## أسرع - كن قادراً على الإبداع!

ابدأ بسرد قصص لمديرك. سوف تخبره عن تجاربك مع مديريك المفضلين السابقين. إن سرد القصص هو طريقة للتغيير طالما تروي القصة الصحيحة. (وهذا يساعد أيضاً أن تحصل على المدير الصحيح



عبر الماضي الذي رسمته من القصص، لكن إذا لم تفعل ذلك فلا تبال. أنت تحتاج أن تخترع مديرك المثالي عبر مخيلتك).

صف لمديرك كيف تحب أن يتحدث إليك، بناء على ما أديته من عمل في وظيفتك السابقة. وكيف تحب أن تدار، شجعه وادعمه. إذا كنت تخترع سمات لمدير سابق مثالي، فمن الممكن أن يساعدك استخدام تجارب صديق ما أو زميل كان يعمل مع الشخص الحقيقي. عزز «أفضل ممارسة» لمديرك، وإن كانت من وحي الخيال أو من تجارب أشخاص آخرين، ثم أخبر مديرك عنها. إنها طريقة لزرع أفكار سلوك مدير جيد في عقل مديرك المجنون. أخبره القصة.

«هل تعرف، يا بيتر، أن أحد أفضل المديرين الذين عملت معهم، كان يعقد «نزهات للشركة» مرة في الشهر. كنا نوجه دعوات للغداء، وكان ينضم إلينا كل واحد لتناوله. لقد كانت فرصة عظيمة لنقدم أعضاء الفريق الجدد، وكان شيئاً أخلاقياً وتواصلاً هائلاً، وكان كل ذلك في ساعة الغداء».

«أنا لا أعرفك، يا بيتر، غير أن أحد أفضل المديرين الناجحين الذين كنت أعمل معهم، كان يعقد اجتماعات عفوية للفريق، وبإمكانك فيه أن تقول ما تحب دون خوف. واعتدنا حقاً أن نتعلم من الأخطاء التي اقترفتناها، عوضاً عن ستر الأشياء، وتكرار الأخطاء نفسها بعد مضي أسبوعين، فنحن نحسن العمليات على نحو كبير جداً، كما أن المنافع التي تعود للشركة كانت مذهلة».

أنت لا تنتقده، فإذا كان الشيطان المسكين لم يتلق أي تدريب، فإنه لم يسمع، عن أي من هذه الأشياء من قبل. وأنت أيضاً لا تحتاج إلى تدريب؛

فقط تخيل أفضل بيئة للعمل على قدر استطاعتك. ومن الممكن أن تكون فكرة جيدة عندما تكتب ملاحظة عن النقاط الرئيسة التي أعطيتها لمديرک، ولأنک مرجع فإنک لا تحتاج لأن تبدو متناقضاً. في الحقيقة فإن أحد متطلبات النجاح في هذه الإستراتيجية هو أن تكون متناسقاً تماماً. ولا دلالة يمكن أن تظهر سمات المزاج المتأرجح لمديرک. وتذكر؛ إذا استدعاك النداء، فکّر كيف ستعد نفسك جيداً من أجل الإدارة...

ليس هناك توقيت محدد من أجل تطبيق الإستراتيجية المذكورة آنفاً. من الممكن أن تستغرق على الأغلب عدة شهور، وأثناء هذا الوقت يمكنك أن تستمتع بالتخطيط لأسئلتك واختراع «أفضل ممارسة» لمديرک.

- كن ثابتاً على مبدأ ومثابراً.
- اجعل قصصك صريحة.
- لا تتصرف مثل مديرک، ابقَ كما هو متوقع منك، وثابتاً على مبدأ، وحليماً.
- تأكد بأن لك خيارات، وبأن هناك بعض الإستراتيجيات الأخرى التي يمكنك استخدامها.

### ارفع من مستواك:

لقد بدأت الآن بالاتجاه إلى مكان ما. إنها ليست عملية تتم بين ليلة وضحاها؛ لأن مثل هذه التغييرات تحتاج إلى وقت. تمتع بتغيير نفسك وراقب ما يدور عن هذا التغيير أيضاً. أمعن النظر ما مدى استطاعتك الابتعاد بهذا الاستفسار. ادفعه!



إن حصولك على عملية واحدة هو بداية جيّدة. لكن هناك أشياء أخرى تستطيع فعلها من أجل أن تخفف بؤسك. والإستراتيجية الثانية يجب أن تكون متوافرة لأغلبية الناس في المنظمات الضخمة. عليك أن تؤسس شبكة اتصالات على مستواه أو أعلى . وإن كان ممكناً يجب أن تعرف مدير مديرك!

إن هذه الخدعة في التعرف على مدير مديرك تسحرني على مستويين.

الأول: عليك أن تكتشف إلى أي درجة هم مدركون للعيوب في سلوك مديرك، والثاني: سوف تحصل على مقدار إخلاصهم أو على الأقل، النقص التام في الإخلاص عندما يتناقشون عنه معك. إذاً ما هو الغرض من تطوير هذه الاتصالات مع مدير مديرك؟ حسناً، على الأرجح مناهج التدريب لن تكون في جدول الأعمال، فهم مديرو المدير المجنون.

يشبه بيتر الطفل المشاكس والعدواني. وهو شخص مستبد. ويعتقد أنه بالإمكان أن يتصرف هكذا بوصفه المدير:

«إنه عالمي / قسمي / دائرتي، وأنا المسيطر!» وأنت تفعل ما يقوله، فمن هو الموجود خارج هذه الإمبرطورية الصغيرة الذي سيصدقك ويدعمك؟ فهو يتصرف تماماً وكأن طريقته سرية، ولا يبدي قلقاً بشأن أي شخص يكتشف ذلك.

هو يعاني من عدم الثقة وعليك أن تستغل ذلك لكن لا يعني هذا بأن تتخذ موقفاً قاسياً، لذا فإن كثيرين من نماذج المديرين: صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى، هم ببساطة ضحايا سوء استخدام تعيينهم مديرين «مكافأة لهم».

استخدم كل الذرائع قدر الاستطاعة من أجل أن تطلق العبارات الودودة مع مدير مدير. فإذا لم يكن هناك سبب مبرر يتعلق بالعمل، فتش عن غيره. فربما يحب سباق الحمام أو جمع الطوابع، ومهما كان ذلك، استخدمه للتواصل معه. ربما تسنح لك الفرصة أن يتم التعارف عن طريق إحدى مناسبات الشركة الاجتماعية. ومهما كان ذلك، افعله فقط حالما توطد العلاقة مع مدير بيتر، فلا تنتقد بيتر أبداً أمامه. وتذكر بأن بيتر ليس لديه ناصح أو مدير يساعد على تطوير نفسه، ويمكن أن تكون أنت الشخص الوحيد القادر على مساعدة ذلك الكائن المهجور.

هذه عينة عن محادثة يمكن أن تجريها مع بيتر. إن مدير بيتر يدعى جيرالد.

**ستاسي:**

«مرحباً يا بيتر ما زلت أعاني من المشكلات لاستصدار الفواتير الصحيحة للزبائن في منطقة الشمال».

**بيتر:**

«حسناً، فقط افرضيها! فأنت تعلمين أنه لا يمكننا الاستمرار إذا لم ترسل الفواتير! لماذا لم تفرزيها إلى الآن؟».

**ستاسي:**

«حسناً، من المفترض أن نحصل على تدريب بشأن نظام المحاسبة، لكنك ألغيت. فأنا لا أعرف كيف أجمعهم».



## بيتر:

«يا الهي! هل عليّ أن أفعل كل شيء في هذا المكان».

## ستاسي:

«أعلم ذلك، فقد تحدثت إلى جيرالد في ذلك اليوم، وأتساءل إن وجد قضايا التدريب تلك في قسم الإنتاج؟»

يا للحظ! هو الآن يعرف بأنك تحدثت مع جيرالد. أنتَ وجيرالد تحدثتما عن جمع الطوابع فقط، لكنه لا يعرف ذلك. فإذا تحدثت ببيتر إلى جيرالد، فإنه سيؤكد بأنه يعرف من أنت. وسوف يتساءل: «ما هي الأشياء الأخرى التي ناقشتها ستاسي مع جيرالد؟ من الممكن وبشكل قوي أن ببيتر بدأ يشعر بالقلق شعوراً قوياً، وربما أصابه هاجس حسب علمه، بأنه قد أصبح سلوكه معروفاً لدى جيرالد».

«ربما هذا السلوك لن يكون مقبولاً لجيرالد» ويتساءل ببيتر: ربما أن جيرالد يفكر بأنني لا أقدر على الإدارة؟ «وهل يعرف جيرالد بأنني ألفت التدريب؟». أنت تحتاج أن يتقبل ببيتر بأن سلوكه لم يعد «سراً»، وأنه أصبح مذاعاً للناس الآخرين في الشركة، الذين لا يود أن يعلموا عنه. يعرف ببيتر بأن بعضاً من سلوكه في الاجتماعات الصغيرة الخاصة موضع تساؤل «صراخه، وانتقاده، وتهكماته سبب أنه لم يفعل هذه الأشياء أمام جيرالد. مرة أخرى، سيجعله ذلك يفكر ملياً».

حاول تطبيق هذه الإستراتيجية. فهي ليست سيناريو «قياس واحد يناسب الجميع» لكنها نوعاً ما رؤية بسيطة. وتذكر بأن عليك أن تبدأ من



مكان ما لتحقيق مجال تأثيرك الذاتي، من غير أن تشعر أو تبدو بأنك ضحية تقف وحدها. افعل ذلك. وسوف تشعر بالقوة!

### أفش الكلمة:

هناك طريقة أخرى لكبح تعليقات وعبارات بيتر المجنونة، ألا وهي أن تجعلها «مشاعة». فإذا ما قام بإلقاء تعليقات مشينة لك ولزملائك في اجتماع ما (في الوقت الذي يؤدي فيه دور المدير في عالمه)، قم بالإشارة إلى هذه التعليقات، بحضور المديرين الآخرين وبحضور الزائرين أيضاً. اشتهر بيتر بضرب يده بعنف على الطاولة وهو يخبر الناس: «لن تكونوا ناجحين في هذه الشركة ما لم تحضروا أثناء عطلة الأسبوع كلها» أو «العذر الوحيد لتأخركم هو موتكم!». والآن من الواضح هذه العبارات غبية وجاهلة وفضة. لذا دعونا نخبر كل شخص! غير أن التأثير الأقوى هو عندما تفعله أمامه. توجه إلى زميلك في الاجتماع مع المستمعين المتعددين كما أشرنا في الأعلى، وقل: «لا تنسى بأن بيتر أخبرنا بأننا لن نكون ناجحين ما لم...» وإلخ. عليك أن تفعل ذلك في أسلوب بارد تماماً. يجب ألا يكون هناك ولا ذرة من التهكم. فأنت ببساطة تكرر شيئاً مما قاله بيتر، لذا يجب أن يكون صحيحاً، أليس كذلك؟

هل سيكون بيتر أكثر حذراً في تعليقاته تجاهك، عندما يكتشف بأنه من المحتمل أن تُشاع هذه العبارات (التهكمية) بين جمهور واسع. أوه، نعم، أظن أنه سيفعل ذلك. فكيف يمكن لهذه العبارات الغبية أن ينظر إليها أكثر من أنها ستفسد صورته من قبل الآخرين. سيكون بيتر أكثر حذراً في المستقبل بشأن الطريقة التي سيواصل بها فلسفته.



هناك حصيلة أخرى لهذا الجزء من الإستراتيجية. إذا كنت جيداً جداً فمن المحتمل، أن تعرض هذه التعليقات الفظيعة، بطريقة تهكمية قليلاً، لكي تجعلها حادثة طريفة. إذا ضحك بيتر من نفسه؛ لأنه يقترف هذه التعليقات، فهل من الممكن أن يفكر فيها، ويتضح له ما يفعله حقاً؟ وعلى كل حال، فإن هذه النصيحة يمكن أن تعدّ أساساً «لكل مدير». إذا كنت تعرف بأنه لا يوجد عند مديرك أدنى شعور من حسن الدعابة، وعلى الأرجح غير قادر على رؤية أي طرافة في هذا الموقف، فلا تغامر باستخدامها.

وعلى الرغم من أنني شاهدت بعض المديرين المجانين والشرسين يتحولون (أو يرفعون) للضحك، عندما يتعرضون لتقليد أساليبهم، وعليك أن تتوقع ردة فعل مديرك المرجحة. وهذا غالباً ببعض الأشياء التي لا ينجح إلا نظرائها في تحقيقها.

إن إحداث هذه التغييرات سيعطيك شعوراً زائداً بالقوة. فأنت تبدأ بأن تصبح أكثر سيطرة. إن الأسئلة والمقترحات التي وضعتها قدماً أثناء فترات الصداقة سوف تبدأ ببناء علاقة صادقة.

فلقد عدلت بعض سلوكياتك، وناورت لتعرف مديريه ونظراءه. لذا فإن سلوكه (فيما يتعلق به) أصبح شائعاً، وأصبح منكشفاً.

ماذا تبقى؟

### المقاومة... ناقصة:

هل تعرف كم سيستبد بك الغضب عندما لا يطيع الناس أوامرك، ولا يدخلون معك في نقاش، ويوافقونك فوراً؟ «أنت على حق تماماً» وهذا



يضعهم في موقف من الصعب متابعته، والاستمرار بالغضب، لأنهم مدهوشون دهشة مبدئية (الموافقة ليست شيئاً اعتيادياً في ثقافتنا) وهم مهيوون للقتال. ولديهم الآن كل الأدرنالين الذي يتدفق بلا فائدة. بإمكانك أن تفكر في هذا عن اقتراب الفنون الحربية، وببساطة دع هذه المشادات الكلامية التي يتفوهون بها تمر من غير تأثير أو ألم. أنا موافق «يمكنها فوراً أن تفرغ المدير المغرور».

يمكنك أن تعرف بأن نصيحتي ستتبع النماذج السابقة. فلا يجب عليك فعلاً أن توافق على كل ما يقولونه، ويمكنك أن تتوقف أيضاً، وتكمل المهمة التي أنت بصددتها تماماً في الطريقة التي تقررّها، لكن في هذه اللحظة فإن مراقبة الرياح بما تجري به الشراع هو مرضٍ جداً، ومن الطبيعي أن يجعلك تحكم السيطرة في يدك مرة أخرى. لا يمكن للناس أن يدفعوا حيث لا توجد مقاومة.

## الحل التكنولوجي:

في المرة القادمة التي ستحضر فيها اجتماعاً أو تدريباً، أخبره بأنك تنوي تسجيله. وأن أجهزة التسجيل أصبحت متوافرة بسهولة. عليك أن تعرف كل خياراتك في التسجيل. على سبيل المثال يمكنك أن تستخدم ميزة التسجيل في جهازك الخلوي لأبعد مدى. وأعرف تماماً بأنه في مجال المكتب أو الاجتماع من غير الممكن الوصول دائماً لآلة التسجيل، غير أن كثيراً منا يتواصل عن طريق الهاتف الخلوي. هل استخدمت في إحدى المرات خيارات التسجيل في جهازك؟ أثناء الحديث، إذا عرفت بأن المحادثة تتجه نحو أمر حاسم يحتاج التسجيل، ما عليك سوى أن



تضغط على زر الخيارات - الذي يشغل الحديث ثم اضغط على خيار التسجيل. كل ذلك لن يستغرق سوى دقيقة أو دقيقتين ثم سيخزن على الهاتف، وسيكون التاريخ والوقت علامة دامغة! فإذا ما انقطعت ميزة التسجيل، اقطع المكالمات (وضع اللوم على التغطية الضعيفة)، ثم عاود الاتصال به وسجل مرة ثانية.

إن سبب تسجيلك للاجتماع هو أن هناك كثيراً مما يجب أن نتذكره هو العبارات الكثيرة التي تخبرك بأنك (وأنت تريد فعلاً أن تفهم، وأنت تعرف بأن تكرار أسئلتك يفضبه. لذا بهذه الطريقة يمكنك أن تسترجع الاجتماع وتسمع النقاط، التدريب/التعليمات في أوقات فراغك. إنه استجابة معقولة تماماً. فهي ترينا مبادرة وتوضح كم أنت متشوق للتعلم والتطوير (!).

والنتيجة المدهشة هي أنه على الأغلب سيوافق. طلبك عادل ولا يمكن مهاجمته. فأنت تظهر ذكاءك بطلب أكثر الأشياء من الاجتماع. لكن، كلنا يعرف طبعاً ما هي الأشياء الأخرى التي تقال.

«سيدي المدير، عليك أن تؤدي عملاً جيداً. لن تستطيع أن تشتتم أو تصبح عدوانياً، عليك أن تكون واضحاً ومحترفاً، ولا تلجأ إلى نوبات الغضب». بقوة أكبر! (وعليك أن تتعلم؛ لأن بإمكانك أن تسترجع فحوى الاجتماع مرة ثانية. وتفهم تماماً المعلومات التي قدمت. هذا ما أطلق عليه: فوز مقابل فوز).

كيف يحصل في بعض الأحيان أن يتفوه المدير النزق المضغوط من نموذج صديق ثم عدو ثم صديق مرة ثانية، بكلمات ينكرها فيما بعد؟



لدي تجارب مع المديرين الذين يقولون لي شيئاً ما، ثم يقولون بعد ذلك: إنهم لم يقولوا هذا، أو لم يفهموه، فمن غير المحتمل أن تحتاج إلى هذه التسجيلات في محكمة قانونية، لكن يمكنها أن تكون أدوات قوية على نحو لا يصدق فيما إذا استُخدمت في الوقت المناسب.

كلمة للتخدير: لا تستخدم أي «إدانة» في التسجيل في حالة الغضب. وتأتي قوتك من اختيار لحظتك، كما عليك أن تختار أحد نوافذ «مديرِك الودود». عليك أن تكون مزهواً بنفسك قليلاً. ولبضعة أسابيع من المحتمل أن يعيّرِك في حال فشلت أن تذكره شيئاً ما أخبرك به، وسيثقل كاهلك عبء الأسى، لكن عليك أن تنتظر.

انتظر إلى أن يصبح في مزاج ودود مرة أخرى، وبعد ذلك، من الأفضل عندما يسخر منك مرة أخرى أو يخبر زميلاً لك عن خطئك، في هذه اللحظة، خذ هذا الأمر بعين الاعتبار. ارفع سماعة الهاتف وقل: «أتساءل إذا كان هذا صحيحاً... دعونا ندقق في هذا الأمر». ذكره بالحادث، نعم، واجعل من هذا كله فرحة كبيرة طبيعية. ابتسم طوال الوقت، ثم أعد تشغيل المسجل له. استمر بالضحك: «يا لها من تكنولوجيا حديثة مذهشة، أليس كذلك؟» يمكن أن يمضي وقت طويل قبل أن تسجل شيئاً ما مرة ثانية.

إذا كان لديك وسيلة اتصال إلكترونية في العمل، استخدمها لتحمي نفسك: افتح ملفاً لتخزن فيه كل الرسائل الإلكترونية التي ربما تنفَعك في المستقبل. أطلق على هذا الملف اسماً عديم الفائدة مثل «مسودة 2»، ثم أرسل نسخاً بانتظام إلى عنوان إلكتروني خاص، أو اجمعهم بانتظام ببطاقة ذاكرة بحيث تكون النسخة التي تريد استعادتها بين يديك.



## كن عملياً ومباشراً:

إن الإستراتيجيات التي ناقشناها يمكن أن تحتاج لبعض الوقت لتؤتي ثمارها. وبعضها يمكن أن يأتي بفائدة أكثر من غيره. وبعضها الآخر يمكن أن لا يصلح بوصفه خياراً. وآمل في النهاية أن تمدك ببعض الأفكار الخاصة بك.

وهنا شيء ما يمكن أن تؤديه غداً، وذلك يحمل أدنى مخاطرة مع نموذج المدير صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى. تحدث أكثر مع تلاميذك حول تجاربك، وكيف تشعر. ويمكن أن يكونوا في موضع معرفة المدير قبل ترقيته. كيف كانت حاله عندما كان في مستواهم؟ ولماذا رقي؟ بعض الخصائص رفعت من شأنه بوصفه مرشحاً مناسباً (كن مستعداً لتعايير محتملة لغيره محترفة) ما هي نقاطه الجيدة؟ لقد كوفى لنجاحه، ويمكنك أن تتعلم الشيء الكثير من هذا. وربما هناك شيء ما تجهله، أو ضيعته؟ إنها فرصة عظيمة لتتعلم من تجربته.

انضمت ستاسي لشركة واسعة الامتداد. لو أمضت ستاسي وقتاً أطول تتحدث فيه إلى فريق بيتر القديم، لربما استطاعت أن تضع الأمور في نصابها. إن القصص التي يروونها ربما أخذت حيزاً من تجاربك. ربما أخبروك عن الأخطاء التي يرتكبها المدير المجنون، وكيف احتاج إلى وقت طويل ليتعلم، وعن الزبائن والمزودين الذين ضايقهم - إنها جميعها مواد جيدة - وكلها تساعدك لتضع الأمور في نصابها.

كان زملاء ستاسي واقعين تحت تأثير ضغط كبير، وكان من الصعب أن يتوافر وقت للحديث. وهذا الخيار الأخير لم يكن متاحاً لها. غير أن



هذا كان إشارة إلى سوء الإدارة في مكتبها، الذي كان من الممكن أن تفضحه عملية مقابلة جيدة.

### أخيراً:

لا تدع مديراً مثل بيتر يفقدك ثقتك بنفسك. تذكر نجاحاتك، والأشياء التي يحبها الناس فيك، وأين تستمتع بعملك. تذكر أن أصدقاءك يفكرون بك وبعائلتك. وهناك دوماً أشياء كثيرة نعيش لأجلها أكثر من العمل، غير أنه كوننا نمضي كثيراً من الوقت فيه، لذا فإننا نستحق أن نكون سعداء في هذه البيئة.

ذكر نفسك بأنك تستطيع دوماً أن تتعلم من أي موقف توضع فيه، وبإمكانك أن تتعلم من الناس السيئين تماماً أكثر من الناس الجيدين تماماً. إذا وجدت نفسك في موضع (مدير)، فإن عليك أن تتذكر كل الأشياء التي عاملك فيها مديروك عديمو النفع معاملة سيئة، وما الذي يحرضك ويلهمك.

وعبر التواصل الإنساني سوف تحصل على درجة كبيرة من السعادة: إن نجاحك مع هذه الإستراتيجيات سيساعدك لبناء علاقات جديدة، سواء مع مديرك أو مع زملائك.

إن القرار بيدك، غير أن هناك فكرة واحدة سأقترحها. إذا كنت تشعر بانخفاض فظيع، تحرك وضع يدك فوق الجرح. اذهب وابحث عن عمل آخر، واحصل على مقابلة. وإن لم تكن تخطط للمفادرة، فأنت على أي حال تزعج الكون، وعليك أن تغير شيئاً ما. وهذا يعد تعزيزاً قوياً لذاتك، وستعود إلى عملك ممتلئاً بأكسيد القوة - والثقة. لأنك تتصرف أخيراً



بفاعلية! ومن المحتمل ألا تتبته لملاحظاتك؛ لأنك ستشعر بأنك قادر على وضع إستراتيجية في مكان سيغير من خبرة عملك اليومية. وعبر استمرارك في هذه العملية عليك أن تتحقق بأن لديك خيارات، ومن أجل كل البشر -ومنهم مديرك- ستجد نفسك في موقف تعتقد فيه بأنه إذا لم يكن لديك أي خيار فهذا أسوأ الأشياء جميعاً .

### إدارة المدير من نموذج صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى

#### الملخص:

- أجرِ تغييرات في سلوكك، لتجعله في حالة تخمين دائمة

□ توقف عن محاولة إرضائه.

- استخدم اللحظات التي يكون فيها ودوداً لتخبره.

- عليك أن تعرف من هو مديره!.

- اجعل أمره «علنياً».

□ استشهد بعباراته - انسب أقواله وتعليقاته الخرساء.

- استخدم التكنولوجيا.

□ سجّل تلك الاجتماعات!

- تحدّث مع زملائك.

- دقّق في خياراتك.

- تذكّر نجاحاتك السابقة.





## الفصل الخامس

### مستر لونغ أوز «سيد الساعات طويلة»

لمحة سريعة عن رب العمل هذا:

**مزعج.**

أزال كامل المتعة من مكان العمل.

دائم الإزعاج بالنسبة لك ولكنك تدري ماذا تعمل.

**منغلق:**

رافض أو بطيء في تجريب الأفكار الجديدة، والإجراءات والتكنولوجية

لا يحب أن يفوض أحداً.

يبدو غير قادر على التغلب على المشكلات.

يظن أن ساعات العمل الطويلة تمثل:

☐ الولاء.

☐ التفاني.

☐ العمل الجيد.

رب العمل هنا مرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ:

□ صديق ومن ثم عدو ومن ثم صديق مرة ثانية.

□ مجنون بالسلطة.

□ التاجر الخائف.

حسناً، فلنستعرض هذه الشخصية من البداية: إذا كان مديرك يصل عمله مبكراً جداً في الصباح، ويغادر متأخراً جداً ليلاً، مقارنة بباقي موظفي الشركة، حينها يجب ألاّ تساورك أي شكوك: إنه يناضل! وليس هناك أي دليل كونه يقوم بعمل عظيم. إن ساعات العمل الطويلة التي يمضيها في العمل هي محاولة لتغطية ضعفه ونقص إمكانياته، إنه ليس بوضع جيد، إنه فرد متوتر يحاول جاهداً الحفاظ على دوره ومنصبه، ومن ناحية أخرى، قد يكون مديروه «يفركون» أيديهم بابتهاج فقد وجدوا ذاك الرجل الذي يعمل كل الساعات التي خلقها الله، وظانين أنهم الرابحون، وللأسف إنهم مخطئون!

عندما يعمل مدير الساعات طويلة فإن صحته ستتأثر: وسرعان ما يصاب بالتعب، وبالمرض، وسيخطيء. وكلما زادت أخطاؤه زاد تقلب مزاجه، ونزاقته، وإحباطه؛ إنه ليس الرجل المناسب لإدارة المؤسسة. هناك نوع من المنطق الأعوج يرقى هؤلاء الأشخاص ليصبحوا مديرين لسبب واحد وهو ساعات عملهم الطويلة، وذلك اعتماداً على «الخرافة» القائلة: بأن ساعات العمل الطويلة، تعني التفاني وأنها عناصر فاعلة؛ في حين أن ساعات الدوام الكثيرة تعني في الواقع عدم الكفاية، وعدم القدرة



على إنجاز العمل في الوقت المناسب وبالنتيجة المرجوة. إن أي شخص يظهر هذه الأعراض سيصبح متوتراً، وغير قادر على التماشي مع ضغط العمل، وعاجلاً قد يمسي مريضاً.

إذاً، هل بإمكان هذا المدير أن يعمل بعدد ساعات أقل؟ ربما لا. لأنه في صميم هذه الشخصية مشكلة الاعتقاد: «بأنني وصلت إلى هذا المستوى من هذا النجاح بسبب ساعات العمل الكثيرة والطويلة التي قضيتها في العمل، إذا كنت سأعمل ساعات أقل وأحافظ على المستوى نفسه من النجاح، فإن ذلك سيجعل حياتي عبارة عن مهزلة، وكذلك الطريقة التي أمضيت بها أوقاتي». بالتزامن مع هذا يأتي الاعتقاد بأن الحياة كفاح والنجاح يأتي فقط عن طريق بذل الجهد الكبير؛ على كل حال فإن هذا النجاح يأتي من العمل المضني وليس العمل بطريقة أذكي.

أي مدير مثل هذا سيصبح مثل عنق الزجاجة وعائق لك، إنهم يقيدون العمل بسبب عدم كفايتهم في معالجته؛ إن قرارات الشخص المتعب تكون عاطفية وخاطئة، وهذا يؤثر سلباً على الصحة والمناخ العام للشركة، ويؤدي إلى أشكال متعددة من المعاناة؛ أنا شخصياً لا أنصح بتاتاً بتعيين هذا النوع من الأفراد.

العمل لدى مدير مثل هذا سيكون فيه تحدٍ كبير، «سيد الساعات الطويلة» سيوبخك لقلة تفانيك في العمل، وسيقوم بذلك بصوت عال. بالمختصر إنها الطريقة التي سيحاول فيها جعلك سيئاً، وبالمقابل يجعل نفسه عاملاً مجتهداً متفانياً. من الناحية الأخرى ربما تكون تدير عملك إدارة جيدة وتدير أوقاتك إدارة فاعلة ولديك «حياة» خارج العمل، وهذا يعني أنه لديك الحافز لإنهاء المهام الموكلة إليك أثناء ساعات العمل.



ربما يشعر مديرک بأنه ليس لديه أي خيار سوى إصدار هذه الأصوات المثيرة للعواطف، ربما يشعر بأنه ليس لديه أحد ليلجأ إليه ويشرح له الإحباطات التي يعانيتها، أو ليساعده على أداء عمله على نحو أفضل؛ ربما يكون ضعيفاً في «التفويض»، وقد لا يدرك رؤساؤه بأنه يكابد وهو يحاول جاهداً أن يخفي هذا الإحباط أمام إدارته.

وعلى الرغم من التقارير المنشورة عن القوة العاملة في القرن الواحد والعشرين، وكونها متواضعة بشكل جيد لتحقيق ساعات عمل أقل إلا أن الواقع لا يعكس ذلك. في عالم الأهداف، والنتائج، وحملة الأسهم والمجاعة، فإن كل شركة تكون تحت الضغط وبالمقابل تضغط على المديرين المضغوطين سلفاً، لإنتاج المزيد والمزيد من القليل المتاح، هذا الضغط بالإضافة إلى هذا النقص في التدريب الإداري يزيد من الإمكانية بأنك ستختبر هذا السيناريو في مرحلة ما من مستقبلك المهني.

إن من الأساسي أن تتعرف مسبقاً على شخصية «سيد الساعات الطويلة» وإلا فإنهم سيحولون حياتك إلى بؤس. عندما يقوم هذا المدير بمقابلتك فابحث عن إشارات التنبيه، مثل: الأظافر المقضومة، ومظهر شخص منهك، والمحادثة يمكن أن تنتقل بسرعة من موضوع لآخر وبطرق غير مترابطة.

إذا قبلت العمل وفشلت باتخاذ أي تصرف بخصوص هذا المدير، فإنه ومع مرور الوقت سيقوم باضطهادك، سيزعجك باستمرار لاحتفاظك بالوقت لنفسك، وانتقائك للأعمال التي تقوم بها، متسائلاً: إلى أي درجة محظوظاً، لأنّ لديك عملاً هذا. كل هذا عبارة عن إسقاطات ومؤشرات على عدم طمأنينة هذا المدير. عندما يثور غضبه فإنه سيعيد عليك الكرة



ويذكرك بما يتوقعه منك لأنه يتخيل أن الجميع يحاول خداعه دوماً، هل يجب عليك أن تخضع لتدمره المستمر؟ ربما تجد نفسك بموقف خطر، وأنتك تمضي الساعات الطوال في العمل، آملاً أن ذلك سيهدئ من تدمره. على كل حال، حتى وإن كنت تعتقد أنك تلبي ما يريد، فإنك لن تستطيع أبداً أن تصل لحد تلبية طلباته، لأن الأهداف ستكون دائمة التغيير؛ هذا لن يكون له أثر سيئ على عملك وحسب؛ بل سيتجاوز ذلك وسيؤثر على حياتك خارج العمل، وسيسهم بالإضرار بها، وربما يدمرها.

قبل أن تدرس حالة ماركوس، هناك بعض الأفكار عن كيفية التعامل مع هذا النوع من المديرين. إن العديد من الضغوطات التي نشعر بها في هذا النوع من البيئة ناتجة عن كوننا قريبين جداً من الموقف. وربما نبدأ باختبار تلمس التعب الذي سيشعر به هذا المدير، ومثلهم نخرج بقرارات عاطفية خاطئة. لتقويم الوضع الإجمالي، ولتنظر لحقيقة ما يجري عليك: أن تتراجع خطوة للوراء وتنظر للصورة كاملة، عندها يمكنك أن ترى أفضل: ما الذي يحرك العصي والأوتار في عالمك، وتجد إحداها التي ستدفعها لمصلحتك.

نموذجياً: إن «سيد الساعات الطويلة» يظهر نفسه كرجل الشركة آملاً أن يغطي هذا نقاط ضعفه، ويحمي نشاطاته من التدقيق، ويحاذي نفسه على نحو وثيق مع كل ثقافة الشركة (وفي بعض الأحيان يكون مخطئاً تماماً). وبامتصاصه التام لهذه الثقافة فإنه يشرع بالكلام مستشهداً بالإجراءات والقواعد وصولاً للقمّة، وتفادياً لاتخاذ القرارات، مظهراً قليلاً من الإبداع أو لا شيء منه. عمومًا، إنه يسحق أي إبداع آتٍ من قبل موظفيه أو فريق عمله. وبتحليل شيءٍ من شخصيته نجد أنه سيهمل أي



بإدارة يمكن أن يبدو فيها قليل الأفكار، إلا إذا استطاع أن يظهر بسرعة أنها من نتاجه. إنه معزول. بعيد عن جوهر الأشياء، ليس لديه مدرب لتدريبه.

السمات الأخرى لهذا المدير يمكن أن تشمل التصميم على إبقاء كم هائل من سجلات المواد، قد عفا عليها الزمن، اعتقاداً منه بأن هذا تصرف محمود، ودون العلم بالسبب. إنه يتوقع الاحترام، ولكن ليس لديه فكرة عن كيفية كسبه، سوى عن طريق ساعات عمله الطويلة، إنه مدير، وبالنسبة له رسالة الشركة الصحيحة تقول:

«تذكر أن العمل لدى الشركة الفلانية ليس عبارة عن مهمة، إنها اختيار لطريقة الحياة».

للأسف، ليس بإمكانه أن يستوعب السخرية في هذه المقولة.

إذا عملت يوماً في شركة مثل هذه فإنك على الغالب تتساءل: من أين يأتي هؤلاء المديرون في هذا العصر الحديث؟ إن الأمر يشبه اكتشاف الصلة الغريبة المفقودة بعالم ديكنز، إنه على نحو واضح لرجل (يجب أن يكون رجلاً) بعيونه الحمراء التعب والمنتفخة ومظهره الأشعث، وبإمكانك تخيله منحنيّاً على كرسي بزاوية المكتب المضاءة بشمعة، ومحاطاً بمجلدات مغبرة، ومحددقاً بصفحات مبهمّة، آملاً تجنب أي احتكاك حقيقي مع الإنسان، ويبدو مستمتعاً بالمعاناة.

مهما كانت نوعيّة رسالة الشركة فإنه يحفظها عن ظهر قلب. سيؤمن بأن الطريق المقبول إلى الترقية هو انتظار موت أحد المديرين والحلول مكانه. على كل حال وعلى الرغم من توافر الخيارات، فإن الشكل الكلاسيكي لسيد «الساعات الطويلة» سيجعل مكان العمل غير ممتع أبداً.



بصيفة أخرى ستواجه مديراً ذا رؤية محدودة ضيقة ليس لديه الرغبة في تحمل مسؤولية قراراته. إذاً ما الذي يخبئه المستقبل له؟ وكيف سيكون بإمكانك أن تتدخل لجعل احتمالات مستقبلك أكثر إشراقاً؟

إنه أحد نماذج المديرين الذين يخلقون سقفاً زجاجياً قاسياً فوق رؤوسهم؛ في الأعوام اللاحقة وعندما يعون خطأهم ويجدون أنفسهم يصارعون هذه الطبقة الزجاجية غير القابلة للتخبط، ويفرقون في هذا المد المتزايد من الكفاية والتقدم فإنهم سيختنقون؛ وهم ينظرون للسهولة النسبية التي يتقدم بها الناس حولهم وصولاً للنجاح، ويتساءلون: كيف يمكن مكافأتهم على نمطهم في الساعات الطويلة...؟!

لذا وما دمت لم تتحول إلى عامل ساعات طويلة، فإنك ستجد أن هذا المدير لن يقف عائقاً في طريق تقدم حياتك المهنية، ولكن في الوقت نفسه فإن بوسعه جعل حياتك كاملة البؤس، لذا ولضمان أن لا تصل لهذا الحد فإن عليك أن تتعلم التغلب على المشكلات اليومية.

### قصة ماركوس:

ماركوس في منتصف العشرينيات من العمر وقد انضم لشركة صناعية متخصصة بإنتاج إكسسوارات التمديدات الصحية، وعمل في قسم إداري كبير مؤلف من عشرين موظفاً تقريباً. المدير الإداري (جورج) كان مسؤولاً عن العمل؛ المديرون (مديرو المدير) كانوا متواضعين في المكتب الرئيس الذي يبعد نحو عشرين ميلاً، وهو عبارة عن مركز الشركة ولكامل المؤسسة المكونة من مجموعة مختلطة من مصنعي مواد البناء.



لقد عمل ماركوس بجهد، وعندما قابلته جورج أخبره أنه يتوجب عليه أحياناً أن يمضي بضع ساعات إضافية في العمل، ماركوس لم يأخذ هذا بعين الاعتبار، ويشرح ماركوس قصته مرتدياً لباساً أزرق غامقاً ومبيناً بكل الطرق أنه مدير شاب وناجح:

«قلت لنفسى، حسناً، إنها بيئة العمل الحديثة، أليس كذلك؟ لم أمانع أبداً من العمل بضع ساعات إضافية، لقد ظننت دوماً أنها جيدة لمستقبلك المهني، يمكنك حقاً أن تلاحظ هذا. جورج، نعم، لقد بدا متعباً بعض الشيء، ولكن ليس لديك فكرة، أليس كذلك؟ لقد ظننته - كما بدا لي - شخصاً جميلاً ومستقيماً، ولقد رغبت بالحصول على هذا العمل، لقد كان موقفي أفضل مما كنت عليه في عملي السابق، وأردت أن أنطلق نحو المجموعة التي تملك الشركة».

إن ميزة ماركوس تتجلى في شهادة إدارة الأعمال التي حصل عليها وأتاحت له فرص الاطلاع على أساليب الإدارة الحديثة، وكان متطلعاً لتطبيق ما تعلمه، وذلك بتحسين إجراءات العمل، وكان لديه الاعتقاد بقدرة الشركة على الاستفادة من طرق تفكير جديدة، فقد كانت مؤسسة قديمة التأسيس بقوة عمالية معقولة تغطي كافة نواحي الإنتاج، والتوزيع، والمبيعات، والتسويق والحسابات كافة وغيرها؛ لقد ظنّ ماركوس أنها فرصة رائعة.

بعد مقابلة عمل استثنائية مع جورج الذي يشغل منصب المدير الإداري وقع الاختيار على ماركوس الذي كان مسروراً جداً من نفسه! على الرغم من كون جورج بعمر يناهز الثانية والأربعين، فقد بدا أكبر من ذلك، ولم يكن مظهره متناغماً مع ما يمكن أن يتوقعه المرء من مدير بمنصب إداري عالٍ، فجواربه الرمادية لم تكن متناسقة مع ملابسه



القائمة المتجدة القديمة، وربطة عنقه الحريرية كانت متسخة، وكان حذاؤه من نوعية جيّدة ولكنه مكشوط وقذر؛ ربما كان هذا ما يمكن أن يتوقعه المرء في أنواع كهذه من الشركات. أثناء المقابلة لمّح جورج مرة أو اثنتين إلى «إبقاء المكتب الرئيس سعيداً» ولكن أي مؤشرات عن طرق إدارته الفاشلة أو ميزاتها كانت مخبأة.

ويبدأ ماركوس بشرح قصته: «أستطيع التذكر مقلباً أفكاري: «قد لا تكون هذه الشركة مثل مايكرو سوفت، ولكن هنا سيكون لي وقعي الخاص، وأنا أرى الشركة تكبر، ذلك بجعل الأمور أكثر فاعلية، بوضع خطط محفزة للموظفين، وأنظمة برامج أفضل، وإدارة الأسهم».... كل هذه الأمور الجيدة التي تعلمتها ستكون بمثابة الانفتاح الأول لي بدور مدير.» طبعاً كان هناك عقدٌ بيني وبين الشركة طبعاً، وعندما باشرت العمل كان لدي صديقة، وكنت لاعباً في فريق الركبي المحلي، ولم أرد أن أتخلّى عن أي منهما: كانت ساعات عملي اليومية من التاسعة إلى الخامسة والنصف، بالنسبة لعملي اليومي ملاحظة في رقتها . لقد كنت حيث أردت أن أكون، ولم يكن لدي أي فكرة عن أن «الشخص القديم» الذي كان مسروراً بتوظيفي، سيظهر بشكله وألوانه الحقيقية. لقد بدأ كل شيء من اليوم الأول، وأنا أذكر بأنه تمّ تعريفني بأحد أنظمة الحواسيب القديمة، التي تدير أموراً مثل المواد الأولية، قسم المشتريات المتعلقة بالإنتاج، والتحكم بالمخزون وإجراءات تصريف المبيعات. بحلول الساعة الخامسة والنصف من يوم عملي الأول شعرت بالإرهاك، وبدأت بترتيب مكثبي استعداداً للخروج؛ أذكر أنني نظرت إلى المكتب حيث يوجد فيه أربعة زملاء أو خمسة، لقد كان الموقف غريباً. لم يتحرك أحد منهم ولم يبدُ على أحد منهم أنه



يهم بالذهاب لمنزله، سألت أحدهم عن ساعة نهاية عملهم، فتحرك غير مرتاح على كرسيه، وفشل بوضع عينيه بعيني، وقال: إن معظم الأشخاص يعملون إلى ساعة متأخرة؛ لقد كنت تعباً جداً لا أستطيع البقاء، وظننت أنهم لا يتوقعون مني أن أبقى لوقت متأخر في عملي اليوم، بالتأكيد؟

«مع بعض التنحنحات التعب والصادرة عن زملائي جمعت أغراضي وخرجت من المكتب».

قصة ماركوس مثال عن قصة نجاح. وسنشرح لاحقاً كيف أن تطبيق الإستراتيجية في مرحلة مبكرة جداً لا يثمر عن تغيرات محورية جوهرية؛ حتى ولو كنت ضمن هذه المتاهة، فإن الإستراتيجيات ستظل مترابطة، وستبقى نفسها تقريباً، وستساعدك على تغيير مناخ العمل حولك. كما تم ذكره في الفصل السابق فإنه يتوجب عليك تعديل بعض الأفكار لتصبح صالحة للتطبيق بنجاح ضمن مجال عملك.

في اليوم الثاني، وفي باقي أيام الأسبوع قام ماركوس بالالتزام بشدة بموعد خروجه النظامي، وكان بإمكانه أن يرى ماذا يجري، ولحسن الحظ قرر المضي قدماً بالإستراتيجيات التي ستحوّله المقاومة (حتى الآن) في وجه الطلبات الصامتة بأن يستمر بالعمل لمدة أطول.

كون ماركوس شاباً واثقاً من قدراته وإمكانياته العلمية، التي أعدته لمجابهة عالم الأعمال، فقد كان بإمكانه أن يرى مباشرة أن جورج كان يكابد لأداء دوره وكان جلياً أن جورج يحافظ على تحكّمه عبر تطبيق نظرية العمل لساعات طويلة. لم يختبر ماركوس سابقاً هذا الوضع بالتحديد، لكن قدرته العلمية دعمت اعتقاده أن أي شخص يعمل مثل



جورج هو شخص غير مؤهل لأداء العمل، وبصوت أستاذه الذي يصح في أذنيه وجد أن لديه الثقة بالالتزام بما قد تعلّمه، ولكنّه علم بأن عليه أن يعمل جاهداً على كيفية التعامل مع مديره الجديد مع الإبقاء على وقعه في المكتب الذي سيؤمن ترقّيته وطموحاته المهنية.

يتابع ماركوس:

«حقاً لقد كان الأمر متوقعاً. بانصرام الأسبوع الأول تم استدعائي لمكتب جورج، وكنت متأكداً بما ستؤول إليه الأمور؛ لقد كان جورج مستاءً بشدة، وشعرت بعدم الارتياح في مكتبه، وراودتني الرغبة بالوقوف والخروج. بدأ بسؤالي عن سبب نقص التزامي تجاه الشركة، وعن سبب عدم الرغبة بالعمل بالجهد نفسه الذي يبذله باقي الفريق؛ وإن كنت غير جاد بخصوص مستقبلي المهني مع الشركة؟ أو أنني لم أدرك كم أنا محظوظ؟ إلخ. كنت أتوقع بعض الهفوات لتصرفاتي، - ولكنها معقولة كما كانت - ولكنني لم أكن مستعداً لتقبّل مدى غضب المدير ودفاعيته، كان يستشيط غضباً لأنني قد ازدريت ثقافة الشركة. على الرغم من الإجابات التي تمرنت عليها مسبقاً في رأسي، فقد وجدت نفسي معذراً، وقلت: إنني سأحاول بشكل أفضل، ولكنني في قرارة نفسي علمت أنني لن أفعل، فكل ما أردت هو الخروج من مكتبه بعيداً عن مجاملته، فقلت أي شيء ليسعده، ولكنني كنت أعلم أنني سأتمسك بسلاحي أكثر، وحال خروجي من مكتبه شعرت بالارتياح، وتمنيت لو تصرفت تصرفاً مختلفاً، وبدأت أتخيل كيفية معالجة هذا الوضع.

لم يتمكن ماركوس من فعل أي عمل بناءً، أثناء مجابهته الأولى مع جورج، ولكنّه تمكن من شيء بإمكانك استخدامه مع أي نوع من المديرين؛



وهو أن تشتري لنفسك بعض الوقت. وغالباً ما يكون هذا ضرورياً عندما تُضبط عن غير قصدٍ بردّ فعلٍ قاسٍ أو طلب غبي أو غير منطقي. لقد قام ماركوس بإصدار الأصوات المناسبة أثناء لقاءه وذلك لحلّ فتيل الأزمة مع جورج، وهو الآن بحاجة للخروج والتفكير بإستراتيجيته القادمة.

### أخذ إجازة مرضية:

إحدى الطرق المتطرفة لشراء الوقت هي أخذ استراحة مرضية، وهذا أمر أنصح به بشدة؛ قد يظنّ بعض أرباب العمل أو المدراء أن هذه النصيحة غير مسؤولة أبداً... إنها ليست كذلك؛ لأنه إن كان الخيار ما بين أخذ بعض الوقت للابتعاد وللتفكير عن كيفية إدارة حياتك المهنية، والتقدم للأمام أو ازدياد توترك أو إحباطك أو مرضك، فإن أخذ هذه الاستراحة المرضية حينئذٍ -ودون أدنى شك- هو الخيار الأمثل.

على كل حال لا تسىء استخدام هذه التقنية، وإلا جعلت الأمر أكثر سوءاً. إذا كان لديك ملف جيد بما يتعلق بأيام المرض ثم تعرضت لأي أزمة، أو واجهت إدارتك، فإن عليك أن تتصرف تصرفاً إيجابياً وأن تأخذ إجازة!

يجب علي أن أؤكد أنه إذا سبّب مديرك كثيراً من الألم لك بحيث جعلك غير قادر على التفكير، أو أصبحت خائفاً، أو أنك تحتاج لبعض الوقت لحل مشكلة ما أو معالجة وضع صعب، فإنه من الأفضل لصحتك العقلية أن تبتعد؛ خذ ذلك اليوم لتهدأ، ولتستريح ولتفكر بعمق، حتى يكون بإمكانك العودة بنشاط وبإستراتيجية واضحة المعالم في ذهنك.



إن أسوأ شيء تفعله هو الضغط على نفسك، أو الشعور بأنك مذنب، إنك بذلك تزيد الإجهاد على نفسك، وعندها ستصبح مريضاً فعلاً، وهذا لن يؤثر عليك فقط، بل سيؤثر سلباً على حياتك الخاصة وخططك المستقبلية. عندما يكون الناس مرضى أو محبطين فإنهم يتخذون القرارات الخاطئة على الأرجح، ويفقدون زمام التحكم بالأمر في العمل، ويرتكبون الأخطاء، أو حتى تحت أسوأ الظروف، فإنهم فقط سيبتعدون ويتخلّون عن عملهم! حاول ألا تصل لهذا الحد.

استخدم يوم الإجازة على نحو مربح. وفور تحييد الغضب أو الذنب جانباً اتجه نحو العمل بعقلية تتيح لك التعامل على نحوٍ إيجابي مع الموضوعات التي تجابهك.

بعض الشركات الأمريكية المستنيرة (لم يحصل هذا من قبل في شركة بريطانية) تسمح لموظفيها بما يسمونه «يوم الوعيد» (بإمكانك أن تعدّها إجازات مرضية محظورة) وهو قبول أو اعتراف من الإدارة بأن موظفيها يحتاجون أحياناً بعض الوقت للاجتماع والقيام بشيء مختلف والانتعاش قبل العودة إلى العمل، وليس من واجب هؤلاء تبرير سبب غيابهم؛ عليهم فقط أن يبلغوا الإدارة بأنهم سيأخذون يوم «التغيير». إن عقود هؤلاء تتيح لهم أخذ يوم أو يومين سنوياً. في عالم مثالي لن يكون هناك شخص مريض، ومنهك، وتعب بشدة ولن تحتاج ذلك التسهيل، ولكن في عالم العمل الأقل كمالاً فإنّ هذا الحل يقرّ بأنه عند منح الأشخاص هذا الخيار فإن طبيعة العمل كلها سوف تتحسن عموماً. حسناً، إن ذلك يعد مصلحة ذاتية مستنيرة، ولكنها بالوقت نفسه قد تكون طوق نجاة بالنسبة للموظفين.



## إستراتيجيات التعامل مع جورج:

لقد اقترح ماركوس إستراتيجية واحدة للتعامل مع مديره المطالب بساعات دوام كثيرة. وهي الالتزام بالعقد، بحزم وبأدب، هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها على أنواع المديرين كافة. بتجاهل ثقافة الشركة الواهنة والمدعومة من قبل سيد «الساعات الطويلة» فإن جورج سيبدأ بالشعور بعدم الارتياح؛ لأنك ستساعد على ظهور الفكرة الآتية على السطح: «إذا كان بإمكان الآخرين في هذا المكان أن ينهوا أعمالهم ضمن المدة المخصصة للعمل، فلماذا لا أكون مثلهم؟».

عليك فعلاً أن تُشعر سيد «الساعات الطويلة» بعدم الارتياح لذلك، عندما يكون قريباً منك لذا فإنه يتوجب عليك أن تتصرف بطرق لم يختبرها منك سابقاً.

مع وجود الاستثناءات التي سأضعها لاحقاً فإنه عليك أن تتمسك بأسلحتك، وهي عدد ساعات العمل المتعاقد عليها، وعليك أن تكون منيعاً جداً ومسروراً لتطبيقها. عليك أن تدربه (تروضه) بالطريقة نفسها، التي تقوم بها بتغيير تصرفات الكلب الشرير، أو تدريب الطفل المصاب بنوبة غضب، أو المراهق المتقلب المزاج؛ عليك بمدح ما هو إيجابي، وتجاهل ما هو سلبي أو نزق، أو -عموماً- السلوك العادي.

في البداية قد يكون هناك تحدٍّ في هذا، وخصوصاً إن كنت في منصب قد أسسته جيداً، بحيث أن مديرک قد يظن أنك تتصرف بخبث (إنك بطريقة أو بأخرى تفعل ذلك)، ولكن عليك أن تلتزم بهذا.



تظاهر بعدم سماع التعليقات السيئة، أو على سبيل المثال إذا تمّ طلب منك إنجاز مهمة، لا تتناغم مع متطلبات الإستراتيجية، التي عقدت عزمك على تطبيقها، أو قررتها أثناء يوم التغيير، فإنك تأخذ على نفسك عهداً:

- «لن أوافق على إنهاء هذه المهمة، التي تمّ تسليمي إياها متأخراً جداً، التي لن أنصرف من العمل بسببها إلا بعد انتهاء الدوام بنصف ساعة».

- «عندما أستلم مهمة فإنني سأحدث للمدير، وأتفق معه على وقت إنهاء المهمة، وسيكون هذا الوقت ضمن ساعات العمل المحددة في عقدي».

- «سأجواب مباشرة مع أي انتقاد يوجه إليّ عن درجة أدائي لعملي (بالسر أو العلن، وذلك لتوضيح الحقيقة غير الدقيقة لدى المدير) على سبيل المثال» كنت أعمل على هذا المشروع مدة خمس ساعات، ولم آخذ استراحة الغداء يوم أمس، هل أنت على علم بذلك؟

إحدى طرق منع المناكدة المتكررة هي التواصل مع المدير على نحو جلي جداً، بخصوص العمل الذي ستكون قادراً على إنجازه، وموعد إنجائه. عندها، لا يمكن لمديرك أن يتذمر من موعد تسليم المهمة الموكلة إليك، وذلك لأنه قد تم الاتفاق عليه مسبقاً. عند التواصل بخصوص هذه الشروط قف منتصباً، وانظر بعيني مديرك؛ ابق هادئاً، وتكلم ببطء عامداً، لكي تتمكن من التحكم بالمحادثة (وعلى أمل ذلك)، وإذا تصلب مديرك وقرر أنه يجب إنجاز مهمة معينة بوقت مختلف، فعندها عليك أن تتبّه لما يلي:

- هل حقيقي أصيل، أو أنه هجوم عليك دون سبب؟.

- هل سيؤثر على مستقبلك المهني قولك لا، وستعاود بهدوء شرح التوقيت المطلوب لإنجاز المهمة بواقعية؟



- هل بإمكانك أن تخبره أنه إذا تم العمل وفق التوقيت الزمني الذي وضعته، فإن نوعية العمل المنجز ستكون ممتازة؟

- إذا أنجزت المهمة حسب الزمن الذي خصصته لها فهل سيؤثر ذلك على نجاح الشركة؟

- هل أنت مستعد لتعمل متأخراً في هذه المناسبة لأي سبب آخر؟

- أره - إذا احتاج الأمر - خطة للأعمال التي تنوي القيام بها (ربما تكون مخططاً أو هيكلًا تنظيمياً)، ومتى يجب أن تكون الأوقات أكثر مرونة، أو الاختناقات التي يمكن أن تحصل (على سبيل المثال انتظار معطيات من طرف ثالث).

بعد اعتبار ما سبق، إذا أحسست بأنه يتوجب عليك أن تتصرف على نحو مغاير للمعيار الذي وضعته لإستراتيجيتك، فإنه يتوجب عليك أن تصرح بأنه يجب الحصول على مواعيد أكثر دقة لإنجاز المهام المستقبلية. بإمكانك أن تلمح بأنك منظم ولديك خبرة بالتخطيط، وأنت تقوم بالتساهل في هذه المناسبة فقط. إياك -ولو للحظة واحدة- أن تدعه يظن بأنك، وبأي حال ستقبل ذلك، وستعده أمراً عادياً في المناسبات القادمة.

هناك طبعاً قدر من المخاطرة في هذه الإستراتيجية. ففي البدء قد تجد أن الإبقاء على مركزه المتفوق عند مجابهة المدير، فيه شيء من الخداع؛ قد يحاول بعض زملائك المسارعة لأخذ المهمة منك، وذلك لأسبابهم الخاصة، ومن شأن هذا أن يضعف موقفك. أيضاً يمكن لمديرك أن يظهر بمظهر المثير للمتابع، وهذا قد يؤثر سلباً على الخطط التي رسمتها لمستقبلك المهني، أو ببساطة يقضي على مخططك المتعلق بتحسين بيئة العمل.



ولكن في حياة ملأى بالمخاطر، فإن كل شيء جدير للقيام به؛ إنه يعني أن تكون أكثر مهارة فقط عند ابتكار إستراتيجية. إن هناك مزيداً من التصرفات والنشاطات التي بإمكانك استخدامها رداً هكذا احتمالات، وهي تمكنك من إدارة دفة الأمور لصالحك؛ على سبيل المثال:

### ارتباطات بملامح شخصيات مديرين آخرين:

كما بطريقة التعامل مع المدير ذي شخصية «صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى»، فإنها فكرة جيدة: أن تغير من سلوكك وعلى نحو غير متوقع، لكن ليس بطرق سيئة، بل بجعل الآخرين في حيرة من أمرهم؛ هذا سيعطيك أيضاً إحساساً إضافياً. وبقدرتك الشخصية على التحكم... فيما يلي بعض الطرق الإضافية التي ستجعل من حولك متسائلاً عما ستكون عليه ردة فعلك أو تصرفك تجاه موقف معين.

### كن كالنجم اللامع..... ولكن من مدة لأخرى:

تخيل ظرفاً عمل فيه القسم أو فريق العمل بأكمله تحت ضغط شديد، ربما يتوجب على فريق المبيعات أن يتجاوز كافة الصعاب لتمرير صفقة، ويجب على القسم أن يجهز لتقديم عرض مهم في غضون يومين. أو أن مصنعاً أو موزعاً لديه طلبية مستعجلة يتوجب إنجازها؛ أعني أي موقف حيث يتوجب على مؤسستك أن تتجز المهمة وتحت الضغط.

إنه الوقت المناسب لكي تقوم بإعداد الشاي؛ إنه الوقت لتخرج فيه بسكويت الشوكولا، أو تطلب فيه البيتزا للجميع؛ إنه الوقت لكي تشمر عن ساعدك وتلتصق بالعمل، لأنه يتوجب إنهاؤه الآن، وإلا ضاع الجهد كله. إن



ذلك ليس جزءاً من المهام العادية الموكلة إليك، لكنها مناسبة خاصة؛ إن كنت متعاوناً تعاوناً رائعاً في الأوقات الحساسة، وإن كنت عضو فريق رائع المساندة، عندها فإن الناس سيلاحظون ذلك. لن تقوم بإعداد الشاي أو أخذ طلبات الغذاء في مرات أخرى، وذلك لأنه وكما يقولون: «رفع الكلفة يولد الاستصغار»، وتصرفك الاستثنائي بمساعدة الفريق ودعّمه سيصبح عادياً. وختاماً فإن إسهامك سيكون غير مرئي.

بالطريقة نفسها ستومض بريقاً عند مديرک، وهكذا سيتمكن من إبطال مفعول اعتراضاته على موقفك المستقل، والمتعلق باحتفاظك بالوقت لنفسك؛ بقرارة نفسه في كثير من المناسبات يراك صعب المراس، وذلك لعدم قبولك ضغطه عليك بالعمل إلى ساعة متأخرة، ولكنك توازن ذلك بصورة مدهشة في الدعم والولاء عند الأزمات؛ الآن بدأ النظر إليك على أنك شخصٌ خارجٌ عن عرف الجماعة قليلاً لا شخص يمكنه أخذ تصرفاته كافة كأنها أمر مسلمّ به. عندما تتأزم الأمور فيها أنت هناك تقوم بما يجب القيام به.

### كيف طبق ماركوس إستراتيجيته:

«لقد كنت ملتزماً قدر الإمكان بموعد خروجي من العمل، كان بإمكانني أن أرى ذلك يقود جورج للجنون، لم يكن بإمكانه أن يفهم، لم أستجب لتهديداته؛ كان يريد أن يخبرني بأن لديه «كلمات مهمة» إذا لم أظهر مزيداً من الالتزام. كانت لدي الفرصة الآن وفي الماضي للتفكير ملياً بكيفية التعامل معه، لقد كنت مستعداً دوماً، أخبرته بأنني ملتزم تماماً، وكان لدي دوماً السبب الذي يمنعني من البقاء لأخبره به



أو ألتزم الصمت وأترك العمل في الوقت المحدد، لكنني أحياناً أقوم بمفاجأته عندما يكون لدينا مشكلة جدية قد تؤثر سلباً على العمل؛ عندها أنتقل إلى شكل البطل».

«في إحدى المناسبات كان لدينا نقصٌ حادٌ في الوقود (بسبب إضراب عام نفذه سائقو شاحنات نقل الوقود)، وكان من الممكن أن تتأخر عن تسليم بضائعنا للموزعين والزبائن، ولم يتم أي تسليم لمدة أسبوع، فجأة حصل انفراج، وأصبح لدينا الفرصة للتعويض عن الأسبوع الفائت وإيصال المنتجات؛ كان يجب القيام بكل شيء دفعة واحدة، وطلب من موظفي المستودع البقاء، والعمل إلى ساعة متأخرة. وجب علينا التأكد من أن الشاحنات محملة بطريقة مناسبة. وفي المكتب كان لدينا كُداسات من أوراق العمل لتنظيمها ومراجعتها، وكنا بحاجة للتنسيق مع الزبائن والموزعين للتأكد من استعدادهم لاستقبال المواد المرسلة إليهم بما يمكن تسميته: «الساعات غير المتوقعة»، كان من الجوهرى استنباط أفضل الطرق فاعلية لتوزيع الوقود المتوفر بين صفوف سيارات التسليم، وكان يتوجب علينا التأكد من أقصر الطرق، التي يجب أن تسير عليها الشاحنات لتوفير أكبر قدر من الوقود».

«كنا جميعاً تحت المجهر. وبالطبع، توجب عليّ العمل إلى ساعة متأخرة، وسعيت جاهداً لأن يكون لدى كل شخص في قسم الإدارة القدر الكافي من الشاي والقهوة، (أقنعت أحد موظفي الاستقبال بالبقاء وتقديم المساعدة)، طلبت عدة قطع من البيتزا، ووزعتها ضمن المكتب، وكنت أركض ما بين المستودع والمكتب للتأكد من أن كل شيء يسير على أكمل



وجه. تفحصت كل التسليمات المتعلقة بخط الرحلة، وتأكدت من أن كافة الوثائق كاملة وصحيحة؛ وكان لدي زملاء يعملون لحسابي، واستحوذت على بعض الصلاحيات، وكنت أتعامل بشفافية مع جورج؛ أدخل وأخرج لمكتبه طوال الليل لأعلمه بالمستجدات، وبما يجري على نحوٍ أساسي. لقد جعلت نفسي -وبكل بساطة- شخصية مهمة، وقدر استطاعتي. بعد تلك الأمسية لم يتمكن أحد من التشكيك بمدى التزامي (وكان ذلك هدفي)، وبالطبع في الليلة الثانية خرجت من المكتب في الوقت المحدد وكعادتي.

لقد اتبع ماركوس هذه الإستراتيجية بصورة جميلة، والفكرة هي: اذهب ميلاً إضافياً -بصورة متقطعة-، ولكن لا تجعل عائقاً في طريق عودتك، ولا تقم بذلك غالباً؛ إذا تصرفت مثل ممسحة الأرجل، فإن الجميع سيرغيون في ذلك، وسيعتادونه منك.

يتابع ماركوس:

لقد كانت إستراتيجية ناجحة، وتم ملاحظة أفعالي جيداً. فبعد يومين من انتهاء أزمة الوقود، اقترحت على زملائي في المكتب أنه يتوجب علينا الذهاب لاحتساء كوبٍ من الجعة بعد العمل، وتمكنت من إقناع ثلاثة منهم بذلك، وكان ذلك رائعاً! لقد خرجنا جميعاً من العمل في الوقت المحدد، ولم ينطق جورج بكلمة واحدة، لم يتحرك ولكنه لم يبتهج، ولكني أحسست أنني قد أنجزت أمراً مهماً فعلاً؛ إن قدرتي على إقناع زملائي بالخروج من العمل في الوقت المحدد، والذهاب لشرب شيء ما، بدأت بتغيير بيئة العمل في المكتب؛ لقد بدوا مرتاحين لأن أحدهم قد تمكن أخيراً من الوقوف في وجه جورج، وكان ذلك رائعاً!



«لا تفهمني على نحو خاطئ، فأنا لم أكره جورج على وجه الخصوص، ولكنني عارضت الطريقة التي يدير بها جورج المكتب لتغطية أخطائه على نحوٍ مستأسر؟. كان في جعبتي المزيد من الخطط، وتمسكي بإستراتيجيتي أثناء سنتي عملي مع جورج ربما أعان كثيراً من الأشخاص في ذلك المكتب».

ماركوس عبارة عن مثال رائع عن كيفية أن الثقة بالنفس أعانته على تنفيذ ما يريد؛ ماذا كان بإمكان جورج أن يفعل؟ إلا إذا كان بإمكانه أن يثبت بأن ماركوس لم يكن ملتزماً بالعقد المتفق عليه، أو أنه كان فعلاً يضر بمصالح الشركة؛ لقد علم جورج أن هناك مخاطرة بأن يجد نفسه مطروداً من العمل بتعسف وعلى يديه، ولكن شخصية جورج الإدارية تنأى عن مواقف كهذه، لأنه سيكون عرضة لكشف نقاط ضعفه كونه محاطاً بأشخاص سيسألونه عن سبب تصرفه هذا. المهم أن تكون لديك الثقة للوقوف بوجه هؤلاء المديرين، بطريقة احترافية هادئة؛ والأهم هو الالتزام بها.

### خطط ماركوس الأخرى:

لقد أشار ماركوس بأن لديه خططاً أخرى بإمكانه استخدامها ضد جورج منها:

### الحوار الشخصي:

إحدى هذه الخطط هو طلب وبشكل رسمي الاجتماع مع جورج لمناقشة أمرٍ خاصٍّ، ومن الجيد دوماً تقديم هذا الطلب عن طريق رسالة إلكترونية أو ملاحظة مدونة. والسبب عدم وجود إمكانية للتهرب من الاجتماع بهذه



الصيغة المدونة، لذا وحتى موعد المقابلة فإن مستلم الملاحظة ليس لديه فكرة عن مدى جدية الاجتماع، وإذا كان بالإمكان تقديم الطلب قبل أسبوع من الموعد المطلوب، وعدم الإشارة إليه أثناء تلك المدة، فإنه سيكون لدى المدير التّعسُّ أسبوعاً كاملاً للتساؤل عن سبب ذلك، ويتوجب عدم تقديم الاجتماع لموعد أقرب ورفض أي عمليات سير لأسبابه؛ عليك فقط أن تقول: إنه يتوجب عليك مناقشة هذا الأمر في موعدك المرتقب معه.

سيظن أن الموضوع سيكون عنك شخصياً، ولكن في الحقيقة سيكون الاجتماع عنه هو شخصياً.

أثناء الاجتماع يتوجب عليك التصرف بلطف، وأن تعتذر وتحاول أن توحى إليه بأنك على وشك الاعتراف بشي ما، وهذا الاعتراف هو أنك تشعر بالذنب، لأنك مستمتع بالعمل مع هذه الشركة، ولكن مديرک في الحقيقة دائم العمل، ولديه من المهام ما يجعله يعمل لوقت متأخر، وأنت تود أن تعرض عليه أن تنجز بعضاً منها بالنيابة عنه، وتريد أن تفهم ما لديه ليفعله أثناء هذه الساعات الطوال، وتعينه فتأخذ بعضاً منها، أنت تريد أن تساعد حقاً، ولديك الرغبة بالتعلم منه مهما تطلب الأمر.

مرة أخرى، هناك بعض المخاطرة بتطبيق هذه الخطة، ولكن -على أسوأ تقدير- بإمكانك أن تحصل على بعض التمرين، وبعض المسؤوليات الإضافية والمزيد من الأعمال لتقوم بها، ولكن تذكر أنه سيظل بإمكانك التحكّم بساعات عملك والالتزام بالوقت المحدّد لتنفيذ المهام الموكلة إليك.



### غالباً هذا ما سيحدث:

لدرجة أكبر أو أقل، سيحاول جورج أن يشرح أفعاله أو يبررها، ومن ناحية أخرى قد يقوم بصرفك لكونك من مرتبة إدارية أقل من مدير، أو غير مدرب كفاية للقيام بما يتوجب فعله، وقد يقول: إن طبيعة عمله سرية، وإنه ليس بحاجة لمساعدتك. على كل حال فإن العناية المرجوة من الاجتماع هي أنه قد يكون هناك أيضاً بعض الطرق لتقديم المعونة له، أو أنه ليس بإمكانك تقديم أي عون له؛ عندما يحين الوقت لذكر هذا الموضوع من قبله، فإن لديك الحجة بأنك عرضت عليه المساعدة من قبل.

قد يشعر المدير بالتهديد من عرضك اللطيف، وإذا أوكّل إليك بعض مهامه فإنه سيفقد التحكم؛ ليس بإمكانه الإبقاء على تميزه، بكونه منشغلاً جداً أو كونه مهماً؛ من ناحية أخرى قد لا تكون لديه الرغبة بالذهاب لمنزله باكراً ورؤية زوجته!

### عبر عن عاطفتك:

نصيحة أخرى: أظهر مزيداً من التقمص العاطفي تجاهه. وازرع في نفسه بذرة أنه قد تم استغلاله: إنه مُغفّل ولا بد أن رؤساءه يضحكون من الساعات الطوال التي يقضيها في عمله؛ إنهم يظنون أنه رائع لأنهم يعتقدون أن ساعات عمله الكثيرة تدر عليهم الأموال؛ أخبره أنه من غير الطبيعي أن تتم ترقيته؛ لأنهم وضعوه حيث أرادوا، ولن يستبدلوا ساعات عمله الكثيرة بأخرى اعتيادية في حال وضع شخص آخر في مكانه؛ اقترح عليه أنه قد خلق لنفسه سقفاً زجاجياً قاسياً لم يعد بإمكانه أن يتخطاه؛ وكلما بدت متنازلاً ومشفقاً لوضعه كان ذلك أفضل؛ ستكون



شجاعتك واضحة ولكن بالنسبة له سيزداد غضبه، بأمل ألا يكون ذلك عليك وحدك فقط.

إن غايتك هي أن تعمل ساعات معقولة، وأن تجعل موقفك أقوى وموقفه أضعف؛ وعندما عرضت عليه المساعدة كيف سيكون بإمكانه أن يتذمر منك بعد ذلك؟

### انضم لزملائك:

إن سيد الساعات الطويلة ليس شخصاً اجتماعياً. إنه غير حصين، وتسهل مهاجمته؛ لأنه خارج الحلقة، وليس لديه دراية عما يدور حوله؛ إن كثيراً من إشاعات العمل يتم تداولها عن برودة الماء، وفي المطبخ وأثناء استراحة التدخين. وهذا يتيح الفرصة للحصول على دعم الزملاء. إن الانضمام (كما فعل ماركوس) لهذه المجموعة الشقية من الزملاء - ومعظمهم ممن دخل عالم الأعمال حديثاً (حيث إن بعضهم التحق بالعمل مباشرة بعد انتهائه من المدرسة)، ودخل ثقافة شركة حيث تصرف جورج على نحوٍ عملي - لم يكن موضعاً للسؤال. لقد أظهر لهم ماركوس أنه بالإمكان مقاومة رغبات جورج بالعمل لساعات متأخرة، وقد تمكن ماركوس من مشاركتهم الحقيقة:

- إن بإمكان مجموعة من الأشخاص الناجحين والمنظمين أن يقوموا بالمهام الموكلة إليهم ضمن الساعات المخصصة للعمل. وشرح لهم بأن الذين يعملون مثل جورج، هم إنما يكادون، وهم مديرون ضعفاء، وغير قادرين على التفاوض مع أحد.



- وبأن على الشركة أن تستخدم الأشخاص المناسبين للقيام بالعمل المناسب، وأنه سيكون صعباً على جورج أن يطور مستقبله المهني بطريقة عمله الحالية، وأنه ربما كان جورج بحال أفضل قبل أن تتم ترقيته؟

ربما كان الدور الذي يلعبه جورج أكبر من حجمه، أو ربما قد تمت ترقيته من قبل المديرين في المركز الرئيس عن طريق الخطأ بظن أن ساعات عمله الكثيرة تدل على الحرفية، والقدرة على القيادة أو التفاني، ربما كانوا يفركون أيديهم ببهجة معتقدين أن لديهم آلة عاملة يمكن الاستغناء عنها لتواجه المزيد من أقرانها ممن يضيعون جهودهم وطاقاتهم ويدفعون أنفسهم لموت مبكر.

ارتفع بالمستوى إلى الأعلى. وقم بالاتصال، وابن علاقة مع مدير مدير: كان لدى ماركوس كثير من الأسباب تخوله الاتصال بالمركز الرئيس للشركة، وكان يتصل بهم بخصوص مواعيد تسليم البضائع، ومبادرات الموظفين، وإمدادات المواد، وغيرها من موضوعات العمل. كان يتوجب عليه مناقشة استمرار الإنتاج على بعض خطوط الإنتاج، وهذا منحه فرصة للتحدث مع مدير جورج المباشر (دوغ). وقد كانت صدفة أن ماركوس ودوغ لديهما الشغف بلعبة (الركبي)، وكان هذا أساساً لعلاقة باستطاعة ماركوس أن يبينها، حيث إنه كما في حالة (صديق كان عدو ومن ثم صديق مرة أخرى)، بإمكان ماركوس عند إجراء أي محادثة مع جورج أن يشير إلى دوغ ويعلم جورج بأن تصرفاته لم تعد سرّاً أو مخفية، وأن مكتب جورج وتصرفاته وعالمه قد أصبحت مفضوحة لعلمه بوجود قناة مفتوحة مع رؤسائه.



لقد علم ماركوس أنه من الحيوي إنشاء مثل هذه الصلة؛ لأنه -ومن أجل أي ترفيعات مستقبلية- لم يُرد أن يكون جورج هو المرجع الوحيد للمعلومات المرسلة إلى المكتب الرئيس، لهذا عليك أن تُوسّع من شبكة العلاقات إلى أعلى الهرم الوظيفي. إن ردة فعل مديرک عن العلاقة التي طورتها مع رؤسائه ستدلك على قلة إحساس مديرک بالأمان، في عالم طبيعي إذا كنت تؤدي عملك على نحو جيد، فإن مديرک سيكون مسروراً، لأنك تستحوذ ذلك ولوقوع اختيارهم عليك، وهذا سينعكس جيداً على إعجاب الناس حولك وممن يتعاملون معك. ولكن من ناحية أخرى إن كان مديرک مجنوناً فإنه سيستشيط غضباً، وسيشعر بالتهديد من هذه العلاقة.

### اخلق جواً من الغموض:

إن هدف إستراتيجيتك أن تخلق درجة من الغموض، إن السبب وراء رغبتك بإبقاء مديرک على الحافة وجعله في حيرة من أمره مما ستقوم به لاحقاً، هو لتذكيره -عندما يتذمر من قلة ساعات عملك ويشكك بالتزامك وبمواقفك)- بومضات متقطعة من العمل الملتزم المميز، وذلك كي لا يعمم تصرفاتك دوماً عن قيامك ببعض الأعمال أو الامتناع عنها، إن تقلبك سيجعل من الصعب عليه أن يخرج المسمار الذي يؤرقه.

### تكتيكات أخرى:

بالإضافة إلى تلك اللحظات من التميز فإن هناك تصرفات أخرى بإمكانك القيام بها، وهي التي ستجعله دائماً التخمين:

- قم بالعمل لوقت متأخر، ودون سبب معين عشوائياً، ومن مدة لأخرى.



- إضافة للعمل متأخراً كن أول من يصل إلى المكتب، ولا تجعل من هذا أمراً مهماً (أبقِ اعتدادك بنفسك لنفسك). وهذا سيضفي عليك مزيداً من الغموض، أيضاً وكما في شخصية صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى، فإنه عندما تتصرف، وكأن لديك سراً أو أنك تعلم شيئاً لا يعلمه أحد غيرك، فإن هذا سيساعد في جعل مديرك فاقداً لأعصابه.

قدم بعض الاقتراحات والأفكار الجديدة أو أوجد مشروعات -ولكن مسبقاً ودون أن يطلب منك- هذا سيتطلب منك قليلاً من الإبداع، وربما كان بإمكانك صرف الجهد القليل عند اتباع هذا التكتيك، وذلك بإعادة إنتاج شيء ما من دور مختلف (ربما مبادرة اقترحتها أو عملت بها في وظيفتك السابقة التي بإمكانك إعادة صياغتها لتلائم السيد الحالي)، تذكر أنك بحاجة دوط في المكتب الرئيس للشركة؛ ليرى أفكارك الرائعة ومبادراتك، لذا تأكد من اطلاعه عليها، وأخبره أنك تعمل على بعض الأفكار التي تظن أنها ستساعد جورج، لكن أطلب منه التلطف بإلقاء نظرة عليها أولاً، من أجلك، ولأنك تريد حقاً التأثير على مديرك.

بعض منابع الأفكار والمشروعات الجديدة قد تكون ملغاة في المراحل الأولى من عمل الشركة نفسها التي تعمل لديها، على سبيل المثال، ربما علمت عن فكرة تتيح عمل الموظفين في منازلهم في بعض المناسبات، أو نظاماً جديداً لإدارة المخزون. لا تهتم ماهية الفكرة أو المشروع؛ لأن الهدف الرئيس هو أن تكون الفكرة مبدعة ما أمكن، ومثيرة للجدل بعض الشيء، وبالتأكيد أن تكون منسقة سابقاً من قبل المدير جورج. قُم بإعادة صياغتها وقدم كل الدعم والإمداد والتكاليف والفوائد ومتطلبات التكنولوجيا وخطة



المشروع، وقم بعرضها على مديرک ومديره معاً، وتذكّر بأنک غير قلق بخصوص أي نتائج تبني عليها، مع أن ذلك قد يجعلها جائزةً إضافيةً بالنسبة لك. الغاية هي أن تظهر موقفك المهتم بمستقبل الشركة (سواء كان ذلك حقيقياً أو كنت متظاهراً بذلك) وقدراتك الخلاقة باقتراح أفكار لتغيير الواقع! مهما كانت اهتماماتك بتقبل هذه المشروعات ونجاحها، فإن الغاية المرجوة هي عرضها وتسليمها لمديرک، ليست بأنک ستصبح شخصاً ديناميكياً فقط، ولكن الأهم هو أن تصبح تهديداً لجورج.

إنّ هذه النوعية من المديرين تجد في الأشخاص المبدعين تهديداً لها، لأن هؤلاء المديرين يخافون أن عدم كفاءتهم ونقاط ضعفهم سوف تتكشف، وهذا الخوف يتعلق بالاستثمار العاطفي الذي أنفقوه: «إذا كان بإمكانك القيام بعملك بنجاح ودون العمل لساعات طويلة ومتأخرة، فإنه من السخرية التامة أن تكون قد أنفقت الساعات الطوال والاستثمار العاطفي على مر السنين، وأن تحقق المستوى نفسه من النجاح». ما من أحد يكون سعيداً بالاعتراف بأنه قد أهدر كل هذه السنوات من عمره ليحقق هذا المستوى المحدود من النجاح.

كُن حذراً لأنّ هنالك فرصة حقيقية بأن يعجب أحد المديرين الكبار بأسلوبك ومبادرتك، ويرقيك لمنصب أعلى، فكن مستعداً!

هنالك طرق أخرى لتغيير تصرفاتك، ليكن لديك رؤية قوية لموضوع معين في بعض الأحيان وفي أوقات أخرى تصرف كأنه لا رأي لديك وتظاهر بأنك غير مهتم بالموضوع، بالمقابل وفي بعض الأحيان أظهر قلقك الشديد وكن لطيفاً، وفي حالات أخرى كُن حيوياً، هذا كله يجعل الناس ينصتون



إليك، لأنهم إذا كانوا دوماً غير واثقين ممّا ستقوله عندها سيكونون متطلّعين لمعرفة ماذا يجري، وعلى الرغم من عدم توقيعهم على كل كلمة تقولها فإنهم سيلاحظون كل شيء تفعله. تذكّر بأنّه من غير المفترض أن تكون روتينياً، ولكن ببساطة خطوة في الاتجاه الصحيح لاستعادة التحكم.

### أفكار ختامية:

إن وجود شركة فيها «سيد ساعات طويلة» في موقع مسؤول، هي شركة مريضة، وهذا المرض قد يكون متوسطاً أو خطراً. ولكنّه مرض سوف ينتشر إلى العائلات والحياة الشخصية للموظفين ويسبّب التعاسة حتى خلف أسوار مكان العمل.

مدير كهذا يستبد بالموظفين إلى أن يفقدوا الإحساس بما هو معقول، يتساءل لماذا لديهم مشكلات في علاقاتهم الشخصية ولماذا يشعرون بالمرض؟ إنهم يأخذون الكثير من إجازات المرض لأنهم تعساء وغير سعداء، وهذا يزيد الضغط ليسبب لهم مزيداً من التعاسة، المدراء الذين لا يستطيعون معالجة الأمور بدراية يحيطون أنفسهم بالعاملين لإشباع رغبتهم بالعمل لساعات متأخرة.

ليس هنالك فائدة في التساهل مع بيئة عمل تعيسة كهذه، لأنه وعلى المدى البعيد لن يكون هنالك رابح. ساعات العمل الطويلة هي اقتصاد كاذب. وشركة تعمل بموظفين يشعرون بالملل لا تقدم وجهاً جيداً لعملائها. وأي مؤسسة تتواطأ مع مديرها لتسمح لهم بخلق بيئة عمل، سوف ترى النتائج في النهاية فالأرباح ستتأثر بالتأكد بهذه البيئة.

على نحوٍ أساسي وبطريقة احترافية فإنك ستطرح بمديرك، نعم هنالك مخاطرة في ذلك ولكنك لن تستطيع أن تغير من هذا الواقع، بإمكانني أن أضمن لك أنه ليس المكان المناسب لتبقى فيه. إن العمل ضد ثقافة شركة ثابتة قد يكون إستراتيجية صعبة الاتباع، ولكن على كل الأحوال فإنه يتوجب عليك المضي قدماً. تعلم عدم الثبات بأفعالك وأقوالك، وإن كان ذلك على عكس طباعك، وكُن حازماً بحيث لا تكون قراراتك وحلولك خاضعة للضغط الذي سيفرض عليك، بكلمات أخرى.

□ كُن مساعداً.

□ كن ودوداً.

□ كن حازماً.

□ قم بعمل ما تراه مناسباً وما تمّ الاتفاق عليه (نوعية الإنتاج، وساعات التنفيذ...).

□ اصنع التحالفات مع الزملاء

كما هو الحال مع الشخصيات كافة، فإن إستراتيجية النجاة الخاصة بك ليست سريعة الثبات. خذ وقتك للمراقبة والتعلم، وستكون رائداً في قيادة التغيير، إن إستراتيجيتك وقوتك قد تجعل حياة كثير من زملائك أفضل. ستتعلم أن المدير الحقيقي لا يدير الأمور، وإنما يقود الفريق، وهذه الخبرة ستعلمك كيف تكون قائداً عظيماً.

آمل أن هذه الأفكار ستعش موقفك تجاه «سيد ساعات طويلة» إلى أن تدرك أنه بإمكانك إحداث تغيير في حياتك، وإعادة تحكمك بها، حتى وإن



لم تكن المكافأة في آخر اليوم معادلة للجهد المبذول من أجلها، فإنك ستدرك أنك تعلّمت بعض الدروس المهمّة، ليس لأنه بإمكانك إدراك شخصية مديرك المستقبلي بسهولة فقط، ولكن لأنك اكتست القوة والمهارة أيضاً لتكون مضاداً لسيد الساعات الطويلة، ولتكون مستعداً لدور قيادي عظيم. إنها طريقة عملية للعمل بذكاء أكثر فقط، وبشرط ألا تدع أحد هذه الديناميكيات تشدّك للخلف. الإستراتيجية قد تكون مجهدة، وإذا أصبت بالتعب وأصبحت دائم الشكوى مما يجري حولك فابتعد قليلاً وخذ قسطاً من الراحة لتستجمع قواك. ابتعد قليلاً لكي تتمكن من التفكير منطقياً، وقم بتحديث إستراتيجيتك، هذا هو السبيل لتصبح عاملاً أكثر كفاية، ولتتمكن من تطوير مستقبلك المهني، ولتخلق حياة خاصة متكاملة ملبّية لرغباتك.

### تدبّر «سيد الساعات الطويلة»:

#### خلاصة:

#### – أعد تحديث أولويات عملك دوماً:

- لا تقع بفخ العمل لساعات كثيرة مقابل مردود غير ذي جدوى وغير بناء.
- لا تقم بنشاطات يُفترض أن يؤديها أشخاص آخرون ضمن المؤسسة.
- تواصل مع مديريك باتجاه الأعلى، كذلك الأمر بالنسبة لأقرانك المناسبين.

- أظهر ومضات خاطفة من التصرفات التي تظهر التزاماتك:
- قم بإعداد الشاي ولكن في المناسبات فقط.
- حافظ على مستوى عملك وعلى عدد الساعات المتفق عليها.
- كُن مثابراً في تطبيق إستراتيجيتك، حتّى وإن كنت قد تظهر غير مثابرٍ عن قصد.
- قم بتشكيل تحالفات مع الزملاء والمديرين الآخرين.
- أنت تعلم كيف تكون عاملاً كفوّاً، فلا تشتت نفسك!
- «العمل بطريقة أذكى يجب أن يكون طريقتك، وأن يكون ذلك معتمداً من قبل الشركة».

### شبكة الولد القديم ليست فقط للأولاد القدامى:

ما هي شبكة العلاقات، وكيف تبنّيها، ولماذا؟ عندما تغادر شركة ما فإنك في الغالب لن تقول وداعاً على نحوٍ كامل، ليس أنك سوف تأخذ ما تعلمته إلى دورك القادم، ولكن لأنك أيضاً ستحتفظ ببعض العلاقات التي شكلتها في أعمالك السابقة. الكثير من العلاقات تستمر خارج نطاق العمل خصوصاً تلك العلاقات مع الأشخاص الذين أصبحوا أصدقاءك، بل مع الأشخاص الآخرين الذين كنت تعمل معهم أيضاً. إنها شبكتك. إن شبكة العلاقات تشبه بعض الشيء حساباً مصرفياً، كلما بدأت مبكراً بها



تصبح أكثر أهمية وقيمة على مدى السنين، وربما وجدت نفسك قائلاً: «يا ليتني بدأت بها مبكراً»، كل ما عليك فعله هو أن تبقى على اتصال مع الناس الذين سبق أن تعرفت عليهم، وعملت معهم أثناء مسيرة عملك.

بعض الأشخاص لديهم القدرة الطبيعية على بناء العلاقات والحفاظ على الشبكة، في الفصل التاسع سوف تقابل السيد لانشالت مدير المبيعات المجنون الخبير في شبكة العلاقات، إنه من ذلك النوع من الأشخاص القادرين على جعلك دوماً على اتصال مع شخص ما. ولديه علاقات في كل مكان، وجيب مملوء ببطاقات رجال الأعمال المطوية، وإذا لم يكن على معرفة شخصية بالشخص المناسب، فإنه على معرفة بمن يعرفه. من غير الممكن لشخص كهذا أن يصبح عاطلاً عن العمل لأنه يوجد دوماً من يُدين له بمعروف، إنه يقوم بإسداء الخدمات للآخرين، وبالمقابل يتوقع منهم المثل. الاتصالات، والمعلومات والمساعدة هي عناصر قوة الشبكة.

عندما تترك عملك قُل وداعاً، ولكن تأكد من تدوينك المعلومات المتعلقة بالجميع: أرقام الهاتف، والبريد الإلكتروني... ومن وقت لآخر وفي المناسبات قم بالاتصال بهم. إن ذلك بمنتهى السهولة وهو قمة التحضر، وعلى الأرجح سيكون ذلك ذا فائدة عظيمة. وفي لحظة انصرافك فإن علاقتك الحالية مع مديرك السابق ستتغير تغيراً جذرياً، لقد تحررت منه، فبإمكانك من الآن أن تتكلم معه بطريقة مختلفة تماماً، اجعله جزءاً من شبكتك.





## الفصل السادس:

### المدير المجنون بالسلطة

لمحة سريعة عن هذا المدير:

- يدقق في كل ما تفعله.
- هو الأساس في «المدير الصغير».
- يحطم ثقته بنفسك.
- يقتل الإبداع.
- يبدو أنه يستمتع بطرح القوة.
- هو إنسان تافه باستمرار.
- يستخدم هذه التعابير.
- «تصرفوا مثلي تماماً في هذا الموقف، هل بإمكانكم هذا؟».
- «لقد حدث هذا بفضلنا فقط».
- «دعوني أعبر عن وجهة نظري أنا فقط».
- «أريد أن أكون في هذا الاجتماع».

«دعوني اعرف عندما تخططون لهذه المكالمة».

«من الأفضل أن تدعوني أدير ذلك».

«سأدعكم تعرفون».

«سوف أفعل هذا بمثل هذه الطريقة».

«نقوم دوماً بفعل هذا بهذه الطريقة».

«أفضل أن تلتزموا بعمل هذا بهذه الطريقة».

«لا تغيروا شيئاً دون معرفتي».

ويتصل هذا المدير مباشرة بـ:

- صاحب المشروعات الصغيرة.

- صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى

- التاجر الخائف

- مدير المبيعات

إذا وجدت أن هذه التعابير في القائمة الموجودة في الأعلى شبيهة لك، عندها عليك أن تعرف بأن لك مديراً يسلبك ثقتك بنفسك ببطء، ويأخذ كل شيء تفعله، ويعيد فعله مرة أخرى (فقط، «أفضل»).

ومن المحتمل أن يقودك هذا إلى الجنون، ومن الممكن أن تشك بأنه معتوه. وتتساءل لماذا أنت متضايق من الحضور في الصباح، مع أنك تعلم أنه من الممكن أن تتلذذ - بسرية - باللعبة «بأن تؤدي عملك» أو «سيغطيه لك».



في هذا النموذج، نستطلع المدير (الفرد)، الذي لا يستطيع أن يمضي النهار دون معرفة نشاطات كل شخص تحت إدارته، ليس من عبر مستوى شمولي فقط؛ بل بكل التفاصيل.

ما هي الشخصية التي تقبع خلف هذا السلوك؟ نجد هنا مديراً آخر مخيفاً، تنقصه الثقة والرؤية. لا يمكنهم المغادرة، كما إن من الصعب عليهم أن يفوضوا، أو أن يوثق بهم. فهم يخافون الأخطاء التي تقع وتؤثر عليهم تأثيراً سيئاً. ويمكن أن يكون هذا أشد النماذج مرضاً. وبداخل المؤسسة، يمكن أن يصبح هذا المدير بمثابة نقطة تفتيش متحكمة. ومن وجهة نظرهم، من الممكن أن يكونوا أكفاء ومهتمين، لكن من الممكن أن يخفي هذا غروراً عميقاً بأنهم هم القادرون فقط على صنع القرار الصحيح. وبامتلاكهم ضميراً شفافاً كالكريستال، فهم ينسون وفي الوقت المناسب بأنهم ارتكبوا خطأ، أو أنهم تعمقوا بنوع منحني تعليمي ما في الماضي. وعلى الأغلب فإن العكس هو الصحيح.

هم يفشلون في معرفة أن الطريقة الوحيدة التي يتطور فيها الناس على نحو حقيقي، وأن الطريقة الوحيدة لتطوير الموهوبين الذين استأجروهم، تتمثل في تركهم يتعلمون عن طريق ارتكاب بعض الأخطاء. فالناس يحتاجون إلى من يقودهم، ولا يحتاجون أن تهتز ثقتهم بأنفسهم عن طريق التدخل المباشر لشخص آخر.

ومع مرور الوقت، فإن الناس الذين يعملون تحت هذه الظروف يفقدون ثقتهم، ويصبحون قلقين قلقاً متزايداً بشأن ارتكابهم أخطاء. ونتيجة لذلك،



فإنهم على نحوٍ طبيعي -ونتيجة للإهمال- يشيرون إلى هذا المدير أكثر فأكثر. فالنموذج هو الإنجاز الذاتي. ويعتقد المديرون المجانين بالسلطة بأن قصتهم الخاصة هي أنهم يحتاجون لأن يدققوا بشكل مباشر على الأشخاص. وهم يبررون هذا الاعتقاد، لأن الناس يستمرون بالإشارة إليهم، ويدققون فيما إذا كانوا يؤدون الشيء الصحيح. وبهذه الطريقة فإنهم يتمادون بغرورهم، ويعززون معتقدتهم في قوتهم الذاتية. وهنا ومع ازدياد أهميتهم الذاتية، فإن فراغهم العقلي يتناقص بالخوف. «كيف يمكن لهذه المؤسسة أن تدار من دوني؟» هكذا يعتقدون، من غير مبالاة بالعمل الذي يلتزم، وبالضرر الذي سيلحق بالعمل. وهذا لا يبطئ العمليات فقط، بل الأهم من هذا أنه يوقف الناس عن العمل. فهم سينتجون عملاً أقل وعلى نحوٍ متصاعد؛ وهناك دائرة شريرة على الدوام. فهم مسحوقون: «ما هي المشكلة؟ وماذا فعلت؟، سيخبرني المدير كيف سينجز... هذه طريقتهم».

إن نموذج المدير المجنون بالسلطة يجعل العمل يتباطأ، ويتوقف. فلا شيء يحدث دون موافقتهم، كما أن قوة العمل تتدنى، والإبداع لا يعترف به، ولا يُكافأ العامل عليه، كما أن الابتكار يتلاشى.

إن منحى التعليم لكل شخص في وظيفته الجديدة، مثل العناية بمولود حديث الولادة، أو مثل رعاية زهرة منزلية جديدة. فإذا لم توفر لها البيئة المناسبة للنمو، فإنها ستموت قبل أن تصل إلى مسارها الصحيح.

لا يمكن للموظفين في مثل هذا الوضع أن يقدموا الفائدة المرجوة للمؤسسة، فالموظفون لا يحتاجون إلى نقد مباشر، بل هم بحاجة إلى



التشجيع والدعم والفسحة، ليعبروا فيها عن أنفسهم. إن إدارة القيادة تكون بتشجيع الناس لكي يجدوا طريقهم الخاص للنجاح، وليس عن طريق إحباطهم عندما يتعلمون من أخطائهم.

تأتي الثقة عندما تعلم بأن ما تنجزه بطريقة أو بأخرى سوف يؤتي ثماره. كما تأتي الثقة من كونك على أحسن حال مع المجهول، ومع ما هو غير متوقع. إذا كنت موظفاً، لا يمكنك أن تعمل دون إذن من مديرك، في هذه الحالة ستنقص ثقتك بنفسك. على سبيل المثال، أنت تتعامل مع الزبائن وجهاً لوجه في تحدي المواقف. هناك بعض الأوقات تحتاج فيها لأن تعمل شيئاً ما خارج قوانين مؤسستك أو عملك، شيئاً ما لا يوافقك مديرك الثانوي عليه، وسيخبرك بأنك تؤدي شيئاً ما خطأً. وإذا ما فقدت الثقة، بسبب نقص الدعم، من أجل أن تتجاوز بطريقة مناسبة، فإنك ستخسر زبوناً ومدافعاً عن الشركة.

على سبيل المثال: إن موظفي مركز الهاتف يلصقون بأماكنهم. إن عملهم يتطلب السيطرة والمراقبة على مدار الثواني، وعليهم الملاحظة ثم الملاحظة على مدار اليوم. الإدارات غالباً مُقيّدة وتمحو أي فرصة من العمل المستقل من قبل الشخص.

فلا عجب بأن المدير العام الذي يجري اتصالاته عن طريق مركز الهاتف، يبدأ بمعاملة الفريق معاملة سيئة وكأنهم آلات! إن العمليات تُظهر أنهم يتعاملون معهم بهذه الطريقة!

إن «المدير» في مركز اتصالات بشركة مشغولة وذات منافع، ربما يعتمد على فريق إدارة غير مباشر، ويشغل عمليات تحتاج إلى كل القوى



في المجموعة. إن خسارة زبون أو اثنين من الصعب ملاحظتها من قبل الشركة، غير أن التحدث بالفاظ نائية، ومباشرة، عبر المواقع الإلكترونية، يمكن أن يحدث سمعة سيئة في مكتب خدمة الزبائن، وهذا ما يجب على الشركات أن تبدأ ملاحظته.

### قصة كارل:

إن دراسة هذه الحالة توضح خبرة كارل.

عندما بدأ كارل العمل في مركز هاتفي بشركة معروفة، في شمال غرب إنكلترا، كان يبلغ من العمر اثنين وعشرين عاماً. وعلى الرغم من أنه قبل ألا يكون هذا قراره المهني الرئيس (حيث درس التصوير وكان ينوي تماماً اختيار هذا الطريق، كما كان يبحث عن المؤسسة الصحيحة التي عليه الانضمام إليها)؛ فقد كان مستمتعاً بمواجهة الزبائن في الماضي، وبوصفه فتىً مراهقاً فقد عمل من حين لآخر نادلاً في محل لدائرة محلية. وفي كلا الوظيفتين السابقتين، استمتع بخدمة الناس ومساعدتهم في اختياراتهم وحل مشكلاتهم. إن فكرة وظيفة خدمة الزبائن «الصحيحة»، مع فرصة حل مشكلات الزبون، ومع إمكانية استخدام وضعه الإيجابي الطبيعي في عمله في مركز الهاتف، يبدو وكأنه في الوضع المثالي.

وعلى الأرجح فقد تحقق مباشرة بأن «النظام» حجب عنه فرصاً ليمارس شخصيته الطبيعية المساعدة.

ويمكن أن يكون الأمر أبعد من ذلك. فإذا قرّر في إحدى المرات أن يتوقف عن الطباعة، فلا بد أن تحصل بعض التداعيات. فالنظام يلزم



بخط سير، بحيث لا يمكنك أن تضل طريقك، الحقول الإلزامية يجب أن تُملأ، والاستجابات يجب أن تزود بكل الطلبات. فليس بالإمكان أن تأخذ طلب زبون أو مشكلة ما وتحاول أن تحلها. فالنظام يمكن أن يجري تقريراً عن أي انحراف، أو يسجل كل المحادثات، ومن المحتمل أن يجعل أجراس الحظ ترن!.

لم يجد كارل في عمله أي متعة؛ لأنه كان محصوراً بهذه السيطرة من قبل الإدارة غير المرئية والبعيدة التي تقرر الطريقة الفاعلة مع الزبائن. كان دوره أن يبسط طريقة النظام مع أولئك الذين يقابلهم، ودون أي أغراض عليه أن ينجز إعلانات الشركة، بحيث يستطيع الزبائن أن يتصلوا بأشخاص حقيقيين، وأن يتحدثوا إليهم، وليس إلى صوت مسجل. ومع هذا، لم يشعر كارل بأنه شخص حقيقي» لمدة طويلة. ووصف خبرته بأنها كانت محطمة المعنويات قائلاً:

«لم أستطع أن أفعل (الشيء الصحيح)، لأن الإدارة لا تعطيني أي خيار كي أرضي الزبون. فالعملية تعرض عليّ فقط إجابات إجبارية، بأن أحزم العلب، وأن أحضر لائحات الطعام. لم أستطع أن أكون شخصاً مساعداً كما أريد، فالإدارة تعالج -ببراعة- التفاعل الداخلي مع الزبون».

أصبح كارل محبطاً بعمله، وكان راضياً بأنه لن يبقى فيه لوقت طويل. وصف لنا تجربة نموذجية، سيعاني منها كثير من الناس فيما إذا عاشوا في البيئة نفسها، أو كانت لديهم القدرة على المساعدة، طالما أنهم يريدون ذلك وقادرون تماماً على تقديمها.



«تقدمت سيدة نحوي للسؤال عن فاتورتها. كان هناك خطأ في ورقة العمل، ففاتورتها سجلت مبلغاً قدره ألف جنيه إسترليني، لكنها متأكدة بأن هناك خطأ، وأنها صرفت فقط مئة جنيه إسترليني، وأصرت قائلة: «هناك صفر إضافي في الفاتورة». كانت في ضيق من أمرها، ولم تستطع أن تدفع الفاتورة، وكان أمراً مثيراً للقلق حقاً حول انقطاع مدخراتها. كان بإمكانني إلقاء نظرة بشأن تفاصيل حساب السيدة. وكان بإمكانني أن أطلع على الفواتير العشرة السابقة التي كانت كلفتها مئة جنيه إسترليني، التي كانت تدفعها دوماً في وقتها. كنت أريد بالفعل أن أخبرها بالأخطاء، وأن هذا كان مجرد غلطة. أردت أن أحل المشكلة، وأن أرسل فاتورة جديدة صحيحة».

غير أن الإدارة التي يتبع لها كارل لم تستطع أن تحل المشكلة.

«عليّ أن أقول أشياء مثل: (إن هذه المؤسسة لا تثق بك، على الرغم من أنك زبونها منذ خمس سنوات). كان الأمر مريعاً. كل ما استطعت فعله هو أن أوجه ملاحظة للإدارة، كان عليّ أن اطلب منها الاتصال برقم آخر من أجل أن تدبر قراءة جديدة لفاتورتها ومن أجل التدقيق فيها. كانت بائسة لأن هذه المشكلة لم تعرف طريقها إلى الحل مباشرة. أعرف أنه هناك مرات يحاول فيها الناس أن يتهربوا من الدفع، لكن علينا أن نثق بفكرة أن الشركة تقوم دوماً بالتدقيق على الفائدة من هذا وتحرير فاتورة مستقبلية. سيكون هناك مخاطرة قليلة في جعل الزبون سعيداً. وكل ما أستطيع أن أفعله هو أنني أسبّب لها توتراً إضافياً. يمكن أن تحصل أشياء كهذه دوماً. وفي النهاية تتوقف عن فعل أي شيء للمساعدة أو للتخيل، حيث إن الإدارة قضت على كل شيء».



في هذه القضية، لم تكن لدى كارل أي قوة لكي يصحّح الخطأ البسيط الذي ارتكبته المؤسسة. فالزبون المنكوب كان عليه أن يتخذ تفاعلاً آخر مطولاً، من المحتمل أن يكون مع عامل هاتف آخر ليعترض على هذه المشكلة، ويلجّ على الإدارة من أجل تصحيحها. فالمديرون المباشرون المجانين الذين تقع عليهم مسؤولية إيجاد حل سريع للتعامل مع هؤلاء الزبائن، كانوا يهيئون أنفسهم لهذه الإدارة السريعة التي اخترعوها، في الحقيقة إنها تسبب حدوث أخطاء، كما أنها تستحوذ على المعلومات الضرورية، وتمنع ارتكاب أي خطيئة. وباتخاذ كل القرارات والخيارات بعيداً عن الشخص المسؤول عنها، يعتقدون أنهم يعززون من قوة مؤسستهم، وأنهم سيكونون بشكل آمن في المستقبل. شيء رائع! ليس هناك مشكلة إذاً.

لكن إذا أمضوا وقتاً لاختبار تداعيات أفعالهم مع مساعديهم بصورة فاعلة، فمن الممكن أن يعيدوا الاعتبار لأنفسهم، فعلى سبيل المثال: كم من الوقت الإضافي والنفقات كان يلزم لحل المشكلة التي تورط فيها كارل؟ كان على الزبون أن يعاود الاتصال، وكان يجب أن يجري النقاش في المشكلة مرة ثانية، وكان على شخص من الشركة أن يذهب حالاً ويعيد قراءة الفاتورة. إن تكاليف هذا النشاط تقع على عاتق الشركة المتضررة التي ستدفع لوكيل آخر يدير هذا التفاعل، -على نحو فاعل- للمرة الثانية.

هل يخيّل مركزاً لوكلاء أقوياء، يتخذون قرارات، ويكونون أنفسهم فعلاً؟ هل سيكون هذا أسوأ من الحدث الجاري؟ وهل سيكون هناك فرصة تسعد الآلاف من الزبائن، الذين سيخبرون أصدقاءهم عن هذه التجربة المتميزة؟



لذا في المرة القادمة عندما تطلب مكالمة من مركز الهاتف، عليك أن تفكر بشأن الشخص الذي في الطرف الآخر من الهاتف. فعلى الأغلب أنهم يدونون كل الأشياء التي لا يسمحون بها، من أجل أن يستغلوا انحراف مسارها. وكل محادثة أو مفتاح يُستخدمان، سيكونان قيد التسجيل في كل ثانية من وقتهم لا يستطيعون فيها محاسبة زبونهم. بالإضافة إلى هذا، فقد تعلّموا أن «يرسموا ابتسامة» على وجوههم! هل تستطيع العمل في جو كهذا؟

أتخيّل فقط كم هي محبطة طريقة العمل هذه. وبرايتك ما هو شعور الوكيل؟ وبرايتك كيف هو شعور الزبائن؟ فالملايين من العاملين يعانون من إدارة متنفّذة وضعيفة، وتدار من قبل مديرين جاهلين، يسبّبون الإحباط والإخفاق (سواءً للموظفين أو للزبائن). وكثيراً من المؤسسات ذات القيادات السيئة فقدت طريقها في دمج الأشخاص بالإدارة، من أجل المنفعة وليس من أجل أفضل الفوائد للمؤسسة.

هذا المثال يبحث ليظهر التأثير المحطم الذي نحصل عليه من مدير ما، أو من إدارة صمّمت من قبل مدير. وسواءً كان قسماً فيه مدير ذو غير شديدة، أو محلاً أرضياً، فإذا لم تحضر شخصيتك الذاتية، وأسلوبك وخبرتك إلى الوظيفة، فالأمور ستنتهي بالقضاء على طاقتك أو فقدانك ثقتك بنفسك. ليس هناك طريقة تستطيع أن تفعل بها الأفضل، لماذا تحاول أن تفعل الأصعب للحصول على طلب قليل؟ لأن هذا ليس من الدعاية، فإنه يؤثر على كل الأشخاص الذين تتواصل وتتفاعل معهم، سواء كانوا زملاءك في العمل أو زبائن.



## إستراتيجيات للمدير المجنون بالسلطة:

سوف تكون يائساً حول نقص الأفكار الإبداعية بالنسبة إلى تغيير البيئة أو المحيط بمركز الهاتف، ولكن لدي بعض منها.

- افترض أنك تعمل في الخدمات الصناعية على أنها تجربة حياتية، ستؤهلك لتثبت قدميك لمستقبل محتمل في الإدارة. فالتأكيد أنك ستتعلم كثيراً من التسامح والاعتبار من الذين يستلمون مثل هذه المواقع. وربما كل مدير محتمل يكون قد أمضى وقتاً في العمل في مركز للهاتف، ينتظر خلف الطاولة، أو يخدم بوصفه نادلاً خلف البار، أو في إسعافات المشفى، من أجل أن يتحقق. ومهما كانت البيئة، فإن المراقبة، والإصغاء، والتعلم عن المعدات والأنظمة ليست فقط، بل عن الناس. أوجد الأعمال التي يتحرك عبرها الموظفون.

ونأمل أن تسير الأمور على نحو حسن فيما إذا كنت في وظيفة لا تخص سيرتك المهنية، لكنك تعد تلميذاً أو تعمل فيها مؤقتاً لبعض الأسباب. معدل التداول في الهيئات الوطنية لفريق ما في مراكز الهاتف سوف يدعم هذا الأمل.

- عليك أن تصبح مديراً لمركز هاتف. وهذا ليس منصفاً مريعاً كما يقال. وبإعطاء الفريق صوراً عن هذه الصناعة، فليس من المستحيل أن ينتهي بك الأمر بأن تصبح مديراً في فريق معقول في غضون ثمانية عشر شهراً. عليك أن تمكث وتؤدي عملاً مكثفاً فقط. لا تقلق ستحصل على هذا المنصب من دون خيبة في حين يغادر كل شخص. هذا شيء يمكن فعله. بعدها سوف تبدأ بالحصول على فرصة التأثير في ظروف العمل.



إن بيئة التعليم هذه شبيهة نوعاً ما بنموذج صاحب الأعمال الصغيرة.

- وبما أن هذا الاتجاه انتهى بتوقف عمليات مركز الهاتف، فهناك فرصة للبدء بعملية تخصصك، وبإمكانها أن توصل هذه المنافع غير المدركة بالحواس التي ترى فيها بعض المؤسسات تأثيراً هاماً على خبرة الزبون. على سبيل المثال المعرفة المحلية، واللهجة المحلية، والفهم الثقافي. وهناك عبارات عمل مشهورة تقول: «عندما يتحرك السرب (مجتمع العمل) فلا تتبعه، بل اتبع الاتجاه الآخر». وبمعنى آخر، فإن الفرصة القادمة ليست فيما يتبعه كل شخص الآن. إن الحاجة لخدمات مصدرية مميزة موجودة ومعروفة في منطقتك. فهل سيكون مركز الهاتف الثاني الجديد المميز ذو النوعية الممتازة من نصيبك؟

### إستراتيجيات لفريق أصغر:

أنت في المكتب، ولعشرات المرات يخبرك مديرك بأن الشرائح في نظام الطباعة لا تطبع القصة الصحيحة. ماذا تفعل، فيما عدا الخروج (الذي لا يُنصح به) أو الصراخ في وجوههم: «ألا تعرفون بأن هناك أكثر من طريقة واحدة لسلخ القطعة؟!» (وأيضاً لا يُنصح بهذا).

هل باستطاعتك أن تطبق الإستراتيجيات المقترحة في نماذج المديرين السابقين؟ حسناً، بداية، أنت تحتاج لأن توجد طريقة تستعيد فيها السيطرة، لكنك -أولاً- تحتاج إلى أن تتراجع، وأن تستريح قليلاً، لتلاحظ ماذا يحدث ولتقوم بإستراتيجيتك. فهذا سيجعلك تتوقف -مبدئياً- عن



المحاولة بطريقة مرهقة. فإذا كان كل شيء تنتجه معرضاً للنقد ويقودك إلى لا شيء، إذاً أعط نفسك استراحة. فأنت الآن تعرف أنه مهما أنتجت ومهما حاولت - بطريقة مرهقة - أن ترضيهم، فلن يجدي ذلك نفعاً. وعندما يكون عقلك في راحة واسترخاء، فإن ذاكرتك تعمل عملاً أفضل، ويصبح بإمكانك أن تنشئ خططك لإستراتيجية تتعامل بها مع هذا المدير المجنون بالسلطة. عندما تشعر بالراحة، ففكر حينها وثق بغرائذك.

دقق بمعاييرك الشخصية. فإذا كنت تعرف جيداً أن ما تنتجه أكثر من مستواك، وأنه لا يمكنك تجاوز ذلك، إذاً افعل ذلك. وبعد كل هذا، فأنت في وظيفتك الحالية؛ لأن شخصاً ما قرّر أنها تناسبك، وتعتمد على نجاحاتك السابقة. وطالما أنك بدأت هذا العمل، استعدّ ما تعلمته. لاحظ أنك تدمج ما تعلمته بالذي أنت فيه الآن. والآن حان الوقت لكي تكون متقناً ولكن توقف عن القلق! وفي الوقت الذي تشعر فيه بالراحة أكثر. نفسك تستطيع حينها أن تتعامل مع ردات فعل مديرك ومحادثاته.

### أجر تغييراً للرسالة ولا شيء أكثر:

يمكن أن يجري سيناريو محتمل كالآتي:

تبدأ المحادثة بقول مديرك: إنه يريد أن يغيّر هذه الكلمة، أو هذه الصورة، وبالنسبة لك هي تفصيل غير مناسب، وأنت تجد أن ما تعدّه عملك فقد نزاهته فجأة. لا تبال. أنت توافق على إجراء التغييرات التي «اقترحوها».

والآن، ماذا عليك أن تفعل بالضبط؟ حسناً، إن أبسط إستراتيجية هي أن تجري التغييرات التي طلبوها، وتعيدها إليهم. المشكلة هي أن



مديرك يضيع وقتك، لأنه مهما أنتجت سيقوم بالتغيير بطريقة ما. إن إستراتيجيتك الرئيسة هي: لا تضيع وقتك. هناك أشياء أخرى بإمكانك أن تفعلها؛ نشاطات أخرى في يوم عملك ستجلب لك مكافآت أعظم. ويمكن أن تكون بالعمل على الإنترنت، أو تقديم نفسك، أو التحدث إلى مدير مديرك؟ أو عليك أن تمضي الوقت بحثاً عن عمل آخر؟

لكن بإمكانك أن تفعل أكثر من هذا. عليك أن تستمر بإجراء تغييرات، لكن لديك خطة لعب أكبر من هذا. عليك أن تحتفظ بعقلك بقصد شامل: أنت ترتّب لمديرك المجنون بالسلطة، سواءً كان هذا في مكتب ما، أو في منشأة ما، أو في أرض مصنع من أجل أداء عملك. إنها نظرية ين يانغ: إما أن تكون محبباً في يومك عن طريق تدخلهم وحربهم ضدك، وإما أن تصرّح بضيقك وتتبع التيار.

دعهم يقترحون، ويصححون، وعزز، وأصلح عملك كما يريدون. وحالما تصبح قطعة العمل ذات جودة جيدة، تأكد من أن اسمك عليها، بدلاً من أن ينتابك الجنون. على سبيل المثال، إذا كانت تضم نصّاً مكتوباً، فضع اسمك على رأس الصفحة أو في أسفلها، وأيضاً في صفحة العنوان. إذا كانت رسوماً، فوقع عليها؛ إنه نوع من إثبات الذات، وأخبر كل شخص عن شخصيتك ووجودك، وبتعبير آخر إذا أردت أن تشارك بقطعة العمل العظيمة هذه، تأكد من أن الآخرين يعلمون بأنك صاحبها. استخدم غلطة مديرك لمصلحتك. وإذا رفضوا في مناسبات عديدة بصمتك وكنت تعلم بأنك تستطيع أن تقدّم لهم ما يريدون، عليك حينها أن يعملوا لأجلك. تفوّق في المجالات التي تجلب لك فائدة، ودع هذا المجال يسير. اقبل تدخلهم وبطريقة تطفلية، اجعل عقولهم خاوية من أي معلومة وأي خبرة. استعن



بالجهود التي تحصل عليها في مجال عملك، لذا فإن هذا يعزز إسهامك لمصلحتك. إنني أفترض أن تعديلاتهم تضيف فعلاً قيمة وتعطي نتائج، حتى وإن هم استغنوا عن أسلوبك.

مهما يكن ذلك، فإن الإستراتيجية الأولى هي أن تبعد نفسك عن المشكلة، دعنا نكمل مادتك العاطفية، وعموماً احتفظ بمعتقداتك لنفسك. لا تتكلم مع أحد بألفاظ نائية عموماً (مهما كانت رغبتك)؛ لأنه لربما أستخدم هذا ضدك. بعدها طور إستراتيجيتك المحتملة عن طريق استخدام «أخطاء» مديرك لمصلحتك. بعدها يمكنك أن تتعامل مع المشكلات بطريقة أكثر مباشرة عن طريق وضع مديرك في موقف تستطيع فيه أن تسيطر على عالم عملك.

### تذكر أن تنسى:

طريقة أخرى للتعامل مع المدير المجنون بالسلطة الذي يصحح العمل الذي تؤديه مباشرة، هو جعله يقطعها بالتدريج بواسطة الأنشطة. سابقاً، أصبح لديك عادة أن تدعهم يدققون على اتصالاتك، وحالما يعلم المدير بأنك ستتواصل (إما عن طريق تقرير أو رسالة أو تقديم سيرة ذاتية وما إلى ذلك) سيقال لك: «مرره لي أولاً»، والآن عليك أن «تنسى» فعل ذلك.

هذا ما عليك أن تفعله. أولاً، عليك أن تختبر المياه، لذا ابدأ بلطف «بالحصول» على تدقيق للأشياء معهم، ويفضل بغير المواد ذات المستوى سهل الأداء التي تثق بها 100%، ولاحظ الاستجابة التي ستحصل عليها.

هل تحتاج لأن تبرر هذه الهفوات؟ ربما عليك فعل ذلك: فهناك آخر موعد لإنجاز عمل، فالمدير كان منشغلاً جداً، وغير موجود، وما إلى



ذلك. إذا كان ينبغي عليك فعل هذا، بإمكانك أن تجد الأعذار. لكن ستكون أقوى إذا لم تفعل. أنت توافق: «أنت على حق. لا. أنا لست ذلك». مرة أخرى، سيكون هذا جزءاً من سلوكك ذي الإستراتيجية المختلفة. اثبت بإمكانك، لا توضّح، ولا تبرّر أيضاً. تصرف وكأن هذه هي الطريقة التي تتبعها دوماً، وانظر بدهشة فيما إذا كان هناك تحدّ. إذا كان المدير متضايقاً، فباستطاعتك -وللمرات الأولى على الأقل- أن تعتذر. «أنا آسف. لا أستطيع أن أجري هذا من بعدك». وباستطاعتك أيضاً أن تكيف من لهجتك لتعطي شعوراً بأن «هذا كان تافهاً جداً»، وبالكاد يستحق وقتك وما إلى ذلك. في بادئ الأمر من المحتمل أن يحنق عليك المدير؛ لأنه بدأ يشعر بأنه فقد بعضاً من سيطرته. وكلما أجريت هذه التغييرات تدريجياً، منعت من حدوث مشكلات عظيمة، فالمدير لا يستطيع في الحقيقة أن يعترض. والخطوة الثانية هي في نسيان الاعتذار. سوف تشعر أيضاً بأنك استعدت قوتك عندما ترفض لعبتهم و«تعلمهم» أن يستبعدوا فكرة المزيد من التدقيق في الأمور الروتينية التي تقوم بها. إنها عملية فطام. وهذه العملية ستكون ناجحة إذا نفذت بحذر وإصرار. عزّز وضعك المهني، وكن مساعداً، وسيكون ممكناً الاعتماد عليك في كل النشاطات المختلفة.

بعدها عليك أن تخاطر. استمرّ بالعملية بمستوى أعلى في العمل. لا تسألهم المساعدة إلى أن تحتاجها فعلاً، وأخبرهم كيف ستنجزها. ويمكن أن تكون هذه إستراتيجية عالية المخاطرة. لكن إذا كنت متأكداً من رضاك عليها فاستمر فيها. وبهذا النموذج من المديرين تكتشف بأنك تتحمل الأذى في وظيفتك من وجهة نظر مهنية، ما لم تطوّرّها. إذا كنت تشعر بالوهن تدريجياً ولم تلمس أي تحسّن، فبإمكانك أن تبحث عن وظيفة بديلة، لكن على الأقل، لديك الآن الخبرة التي تعرفك السمات والميزات.



## قل ذلك مباشرة:

يوجد هنا إستراتيجية منسقة فيما إذا كان لديك علاقة معقولة مع مديرك، غير أنها تشير حنقهم بتدقيقهم وتغييرهم المباشر. أخبرهم كم أنت محبط بعاداتهم، وعليك أن تشير إلى الفوائد التي سيجنونها إن لم يدققوا على عملك طوال الوقت. عدهم بأنك ستسألهم فيما إذا احتجت للمساندة. وبناءً على الاقتراحين الأوليين بإمكانك أن تلتفح حاجتك لمساعدتهم لكي تجعلهم يشعرون بمزيد من الأمان تجاهك أيضاً. في البداية سيقاومون. سيكون من المحتمل -من الخطوة قبل النهائية- أن توافق على عملية إلقاء نظرة بسيطة. على سبيل المثال، أنت تنتج عملاً، وتحظى على الموافقة التي تقول: إن إلقاء النظرة عليه هذه المرة جزء من العملية لا أكثر. إن إلقاء النظر يصلح أي تفصيل تقني أو أي مشكلة دقيقة، لكن ليس الأسلوب، أو اللغة، أو مجريات العمل. وهذا من الممكن أن يكون إنجازاً صعباً جداً ما لم يعرف المدير بأن عليهم أن يدعوك تستمر، أو أنهم يعرفون المنافع التي سيجنونها من وراء ذلك.

## حبكة (السقف الزجاجي):

عليك أن تحاول استعادة السيطرة منهم. عليك أن تتجاهل الطلب حين تدعهم يراجعون عملك. عليك أن ترفع من مستوى مخاطرتك إلى أعلى مستوى في العمل. عليك أن تسألهم بأن يوافقوا بالألا يتدخلوا ما لم تطلب منهم ذلك. أما زالوا يحاولون أن يدققوا على كل عملك؟



عليك الآن أن تخلع القفازات لكن في ألطف طريقة ممكنة. ومن الأفضل أن تجري هذه المحادثة أثناء تناول الجعة أو بعد ساعات، أو في جزء من المحادثة عن العمل بصورة عامة، أكثر من إلقاء الضوء عليه وجعله نصاً من مقابلة خاصة. أنت تعرف مديرك جيداً، لذا عليك أن تقرّر التوقيت والموضوع.

عليك أن توجد طريقة لشرح كيف يمكنهم أن يبتكروا سقفاً زجاجياً لأنفسهم. كيف يمكنك أن تفعل هذا من غير أن تشعرهم بأنك تهددهم؟ مثل هذا المدير علينا أن نبعده عن الحملة الداخلية. فأنت تريد منهم أن يتوقفوا عن التركيز عليك. هنا توجد بعض الخيارات:

- هل فكروا يوماً ما كيف سيصلون إلى المرحلة الثانية؟ وهل بإمكانك أن تسبب لهم تعطشاً لصعود الدرجة اللاحقة في السلم؟

- هل فكروا يوماً ما هو التخطيط المتتابع؟ وهل بإمكانك أن تعطيتهم بعض الأفكار عن كيفية يكون بإمكانهم أن يصيغوا اسماً لأنفسهم مع مديريهم؟ وهل بإمكانك أن تخبرهم كيف يمكنهم فعل ذلك؟

- هل يتخيلون أفعالاً مثل هذا وذاك؟ وهل يعتقدون أنهم أفضل من الناس الذين يديرونهم؟ وهل تحققوا من أن الشركة تحد من تصرفاتهم؛ لأنهم يخلقون صورة «لا يمكن الاستغناء عنها»؟ فالشركة لا تستطيع أن ترقيتهم في وظيفتهم، لأنهم مستغرقون جداً في التفكير بالتفاصيل في منصبهم الحالي. فهم يحتاجون إلى أن يلقوا النظر إلى ما وراء المشكلات التي يتعاملون معها عن طريق المستوى التكتيكي والحلول الإستراتيجية الحالية في شركتهم.



وهم يحتاجون إلى أن يلمعوا، وأن يُظهروا لمديريهم أفكارهم عن تحسين الشركة. كيف يمكنهم أن يحسّنوا من الأجور، وأن يضمنوا الزبون، وأن يحسّنوا من الإنتاج، وفي أشياء أخرى كثيرة؟

إنها محادثة قاسية، إلى أي مدى يمكنك أن تذهب، وفي أي سرعة، كل هذا يعتمد على مدى فهمك لهم. ويمكن أن يساعدك تقديم الأفكار ببطء. وعليك أن تشرح لهم كيف أن القادة الحقيقيين يعجزون عن التقدم عندما يمعنون النظر في كل شاردة وواردة في العمل، لكن عليك أن تقوم بإستراتيجية شاملة. وفيما إذا لم يتوقفوا عن التدقيق في كل اتصال في مجال عملهم، فإنهم سيبقون في هذا الموقع على نحو غامض.

إذا كان مديرك يتأثر بنظريات البحث، فإن بإمكانك أن توجهه إلى موضوع مثل بفيفر وسيوتون (2006)، بحيث يطرحون هذا السؤال: «كيف يمكن للقائد أن يخبر عن الوقت المناسب للانحياد عن هذه الطريقة، أو متى يكون الوقت الأفضل للبدء بالتعليق على عمله أو عملها، وبطرح الأسئلة، وبإبداء النصيحة والتغذية الراجعة»

هناك بعض القوانين الرئيسة للمديرين: «إذا كنت تعرف الأقل في العمل من الناس الذين يترأسونك، عليك أن تحيد عن الفريق، ما لم ترد أن تتعلم شيئاً ما منهم». وإذا أردت أن يكون أشخاصك مبدعين، عليك أن تسمح لهم بارتكاب الأخطاء؛ لأنهم في هذه الحالة يتعلمون. إذا حوّمت حولهم، وراقبت تقدمهم مباشرة، فإنك ستبدأ بالتركيز على السلبيات أكثر من الإيجابيات. وكما يقول ديفيد كيلى، مدير الـ IDEO: «أقوم بتوظيف بعض الناس الأذكياء ثم أحيد عن الطريق».



## أخطاء:

أوجد موقف مديرك تجاه الأخطاء الآتية:

- ماهو التأثير الحقيقي للخطأ؟

- هل يرتكبون خطأً على الدوام؟

- ماذا يتعلمون من أخطائهم؟

بإمكانك أن تطرح عليهم هذا السؤال: «كيف تتوقعون مني أن أتعلّم طالما أنكم لا تسمحون لي بارتكاب أخطاء؟» فإذا أجابوا: «أنا أحافظ عليك من ارتكاب الأخطاء»، فعليك أن تقول في هذه الحالة: «لكنني أحتاج أن أرى التداعيات لأخطائي، وأنتم تمنعونني من ذلك». وباستطاعتك بعدها أن توافق على فحص تداعيات ارتكاب الأخطاء. ويمكن أن يندعر المدير المجنون من هذه النقطة، بما أنك ستبحث في كل أصل لمخاوفهم، لكن بالتناوب ستجد أن المناقشة ستبدّد جهودهم. لكن بطريقة أخرى، فإن اتصالاً إيجابياً سيمكنك من أن تبدأ فهماً حقيقياً لموقع كل واحد منهم، وأن تشكّل منبراً يمكنك أن تتحرك ضمنه لأجل ظروف عمل أكثر ارتياحاً.

## خياراتك:

إليك بالخيارات من أجل المدير المجنون بالسلطة في بيئة فريق صغيرة:

- دعهم يتفاعلون معه، ويستفيدون من أخطائهم.

- واجه الأمور مباشرة، وابدأ حالاً بـ «نسيان» التدقيق عليهم.

- أخبرهم كم هو محبط بالنسبة لك، ووافق على عملية تدقيق بسيطة، فيما إذا احتاج الأمر ذلك.



- تواصل معهم وأنت تلاحظ تأثير خلق سقف زجاجي.

- إذا كان متاحاً، ناقش معهم المواد، ووضح مخاوف كل واحد منهم للآخر، وعدّها خطوة تقدم إلى الأمام.

وبتجاهل طلباتهم للتدخل باتصالاتك، على سبيل المثال، فأنت تظهر لهم بأن العالم لا ينتهي بمجرد عدم تدقيق عملك. وبفعل ذلك باستمرارية مزعجة فإنهم سيرضخون للأمر. وعليهم أن يتوقفوا عن الشعور بالقلق عندما تفعل أشياء تخصك. وعندما تبدأ بتنفيذ هذه الإستراتيجية الأولى بنجاح، يكون قد حان الوقت لأن تبدأ بإجراء المحادثات عن كيفية تورط المدير في المشكلات.

أنت بحاجة إلى أن تسيطر على مديرك. عليكما أن توافقا على الأمر معاً. عندها -ومن هذا المنطلق، (وإن ولم يصلح) - عليك أن تكون شريراً، (ويمكن أن تطلق على هذا اسم «الإخلاص»)، وتخبرهم بأنه سيفشل فيما إذا لم يغيّر من أسلوبه. وبعدها وفي أسلوب: «الجيد يواجه السيئ» - وبينما يتأملون سيرتهم الذاتية الفاشلة - أخبرهم كيف أنه بإمكانك تمديد المساعدة عن طريق مشاركتهم في بعض التفاصيل. حتى وإن كان ذلك عن طريق تدقيق موظفين آخرين لهم.

إذا أصغوا إلى ذلك، وكانوا في مزاج هادئ، ستحصل على أحسن النتائج على الإطلاق. لكن إذا ظلوا يشعرون بأن كل العمل يحتاج إلى تدقيق، فإن عليكم أن تجعلوهم ينفذون عملية «النّد للنّد» في التدقيق. ليس هناك شيءٌ فظٌّ مثل وجود زميل يخبرك عن أخطائك في العمل! لكن عليك أيضاً أن تحصل على الفرصة لتدقيق أعمالهم. وهذا له فوائد عدة مثل:



- سيكون المدير بمعزل عن الأمر وغير قادر على التقدم فيه.
- سيكون المدير حراً في فعل الأشياء التي يجب على المديرين أن يقوموا بها.

- إن عملية «الند للند» ستشكل معياراً ممتازة، مثل قسم الفريق الذي سيصبح مسؤولاً عن النتائج. يمكن أن يصبح هذا بيئة تشكيل فريق. اجعل من عملية النقد خبرة تعليم حرة وملائمة.

### إذا استمر في عدم الرغبة بلعب الكرة...

افتراض أن المدير المجنون بالسلطة ما زال لا يرغب بالسير قدماً. فهل هناك شيء آخر يمكنك فعله؟ حان الوقت بأن نعقد اجتماعاً «شخصياً»، تذكر كيف يمكنك فعل هذا مع مدير الساعات الطويلة؟ اطلب اجتماعاً لتناقش فيه المسائل الشخصية. وتأكد من أن هناك وقتاً كافياً بين الاجتماع وبين الوقت الذي تطلب فيه ذلك (وبصورة مثالية ليكن أسبوعاً). ارفض مناقشة النص معه في الوقت الحالي. أنت تريد منه أن يفكر بأن الموضوع جدّي حقاً، لأنه حان الوقت لذلك.

في الاجتماع يمكن أن تكون عاطفياً، لكن هذا جيد، حيث سيرغمك هذا على أن تكون جدّياً في الموضوع. اسأله بأن يتحدى الأسئلة. واجعله يواجه مشكلاتك؛ لأنك لست سعيداً فيما رفض بإحداث تغييرات بالإستراتيجيات التي اقترحتها منذ أمد بعيد. ماذا عليك أن تسأل؟

- هل تتذكر لماذا وظّفتني؟

- ما هي الأشياء التي تحبها في العمل الذي أؤديه؟



- ما الذي تحبه، أو يعجبك في شخصي؟

حاول ألا ترفع صوتك عندما تسأل هذه الأسئلة، وابق ثابتاً: فأنت تريد أن يعطيك إجابات صادقة، غير أن هذا لا يعد محاولة للدخول في صداقة معه. أنت تحتاج لأن تبقى موضوعياً، أنت تريد بأن يكون تحت السطح بحيث يكتشف ما هو حقيقي بالنسبة له. أنت تريد أن يفكر في الأشياء التي يؤديها من أجلك. هل يقول: إنه ارتكب خطأ عندما وظفك؟ أنت تريد أن يعترف وأن يقدر إسهامك، وأن يقول بعض الأشياء الإيجابية عنك. اعرض عليه بعض النماذج من عملك الجيد، واسأله ما الذي يقلقه بالفعل؟ أخبره بأنه إذا استمر بإعادة كل عملك أنك ستتركه. هو يحتاج إلى تدقيق حقيقي على فريقه العظيم الذي شكله.

وبإمكانك أيضاً أن تطلب إليه أن يضع نفسه مكانك: هل يمكنه أن يتخيل ما الذي سيسأل عنه باستمرار عن عمله؟ اسأله أن يستعيد خبراته الخاصة مع مديريه المتعددين إذا، لم يوجد المزيد، اجعل من هذه المحادثة نقطة بداية للموافقة على بعض الحدود الجديدة لموضوع مراجعته. ستوافقان معاً على الموضوع من أجله ومن أجل أن ترخي قبضته عليك. أنت في طريق استرداد سلامتك العقلية.

عليك أن تكون رجلاً بالغاً حقيقياً هنا. إنه مذعور من أن ترتكب خطأ يؤثر تأثيراً سيئاً عليه. هو مذعور من أن يصبح غير ضروري. لا يعرف كيف يتفاوض. ما الذي يتوجب عليه فعله؟ هل لديه خاصية التوجه للمرحلة القادمة، أو هل إستراتيجيته هي البقاء ناجحاً وعدم الاستغناء عنه في المستوى الذي هو فيه؟ من الممكن أن يفكر بأنه لن يكون بحال أفضل،



وأنه سيكون مذعوراً إذا كان بلا فاعلية، وسيدع تدخله المسمى بـ «الغطاء المريح». لذا عليك أن تتحلى بالصبر عندما تعامله.

دعه يعلم بأن نجاحك سيؤثر تأثيراً جيداً عليه فقط. إن إستراتيجيات هذا النموذج بسيطة، غير أن أقساها موجود في هذا الكتاب. أنت تحتاج من مديرک أن يتخذ بعض الخطوات تجاهك. وفي بعض الأحيان فإن هذا المدير يحتاج لأن يُكبح، لأنه لم يخبره أحد عن أخطائه بعد. وسيشكّل هذا صدمة خفيفة بالنسبة له عندما يكتشف بأن تدخله غير مرحّب به فقط، بل يسبّب ضغطاً في قوة العمل أيضاً.

وعوضاً عن عدّ تعليقاتك البناءة تهديداً له، عليك أن توضّح لمديرک الفوائد التي ستجنيها له.

يوافق المديرون في شتى أنحاء العالم على أنك إذا أردت أن تكون ناجحاً، فأنت تحتاج أن توظف أفضل الناس قدر الإمكان، حتى وإن كانوا أفضل منك. لا تتحمّل أي شخص لا يوافق على تأدية عملك. وطالما أنك ليست لديك خطة متسلسلة، فأنت لا تستطيع أن ترتقي وحدك.. عليك أن تبني الجودة، والنجاح، والذكاء في فريقك. لذا استخدم هذا!

وإلى أي حد يمكن أن تستخدمه، فذلك يعتمد على أحكامك الحذرة في المحادثات التي تجريها مع مديرک. أنت تحتاج أن تعلمهم أنك بائس من هذا الوضع، وأنت ستحتاج للتواصل معهم في كثير من المستويات قدر الإمكان.



## إدارة المدير المجنون بالسلطة:

### ملخص:

- تذكر أن تنسى، وافطمه عن التدقيق.
- إذا قاوم فاستخدم أخطاءه لمنفعتك، فإن هذا سيرحك من نشاط آخر.
- دعه يعرف أنهم يتوهمون بأنه لا يمكن الاستغناء عنه. اسأله: «هل هو يريد حقاً هذا الدور إلى الأبد؟»
- شجعه على مراجعة سلطات خارجية.
- ذكره بأنه ارتكب خطأ يوماً ما، وأنه بالأخطاء يتعلم الإنسان، وهي ليست نهاية العالم!
- ذكره بسبب توظيفك في المكان الأول.
- اقترح طرقاً أخرى مثل نظرية «النّد للنّد».
- كن صبوراً وتواصل ببساطة، فهو خائف.







## الفصل السابع:

### المدير بلا سلطة

مراجعة سريعة لهذا المدير:

- ودود.

□ ينضم إلى كل أحداث الفريق

- إرضاءه سهل.

- ضعيف، غير فاعل.

□ يريد أن يكون «صديقك».

□ يخفق في التدخل عندما يحتاج الأمر.

- فزع من بعض الموظفين.

□ خائف من نتائج قاسية.

□ خائف من أن يكون غير محبوب.

هذا المدير متصل بـ :

- لقد استخدمتك والآن أمقتك.

قد لا يكون هذا المدير ودوداً جداً، ولكنه يتخلى عنك في وقت حاجتك

الحقيقية إليه.

- صديق ثم عدو ثم صديق من جديد.

يخفق في أثناء أوقاته الصافية والودية بالتصرف تصرفاً حاسماً.

## العذر الشامل

قد تجد نفسك في موقف طلب إليك فيه أن تقوم بعمل شيء ما لا تريد القيام به بالفعل؛ لأنك لا تستطيع، أو لأنك غير مستعد لعمل ذلك. وبدلاً من الاعتذار الذي هو محاولة لتبرير عدم تقييدك لأي سبب كان، هناك طريقة أكثر فاعلية باستخدام العذر الشامل الذي لا يمكن الهجوم عليه.

إن العذر الشامل الذي لا يمكن مهاجمته هو العذر الذي تقدمه إلى مديرك وزميلك أو أي شخص آخر؛ لكي يدركوا أنك لن تقوم بعمل ما طلبوه منك، فتقول لهم إنك لا تستطيع القيام به «لأسباب شخصية».

لقد قابلت في وقت مبكر -بالصدفة- هذه الجوهرة الصغيرة أثناء توظيفي عندما رأيت زبائني الكبار يتملصون من اجتماعات مهمة، ولا يأخذون مناصب عرضت عليهم، أو -عموماً- يتهربون من أي شيء لم يتصوروه.

إنهم وبكل بساطة يقولون: «لا أستطيع عمل ذلك الاجتماع، فأنا أخشاه لأسباب شخصية» وبهذا ينتهي كل شيء. إن جمالية هذه العبارة (الإجابة) أن 99% من الناس لن يشك فيها.

قلها بصوت «حاد» بازدراء، وهي مكفولة تقريباً، ولن يقوم أحد بالتدقيق أو الاستفسار.

إن الناس -وبالرغم من تساؤلهم عما يجري- مقيدون عموماً بآداب تعامل لا تسمح لهم أن يجروا تحقيقاً.



وبالنسبة إلى طرق أخرى يقترحها هذا الكتاب، فطريقة الحصول على نتائج مثلى هي استخدام أسلوب المزج والملاءمة لإستراتيجياتك. فلا يمكنك الاستخدام المفرط لهذا العذر. فلن يأخذه أحد على محمل الجد إذا قلته ثلاث مرات في الأسبوع تماماً مثل بعض الإستراتيجيات الأخرى. استخدمه عندما تحتاجه فعلاً كأن تكون بحاجة لأيام «إجازة مرضية» على سبيل المثال.

### صفات/لمحة عن المدير بلا سلطة:

المدير بلا سلطة هو شخص غير فاعل أبداً، وهو تقريباً على العكس من المتحمس ذي النفوذ. في إحدى المناسبات قد ترى نفسك تستجدي عملياً هذا المدير لإحداث تغييرات، وترى أنه لا يستطيع على نحو ثابت أن يتخذ إجراء عن المسائل المختلفة في مكان العمل.

إن هذا الشخص:

- هو في أمان، وهو يخفي رغبة عميقة ليكون محبوباً.
- غير قادر على معالجة الأمور/ يبتعد عن أي نوع من المواجهة.
- يشعر أنه في حال طلب عمل شيء ما ولم يحصل، فهو غير متأكد من كيفية تنفيذه.
- يفتقد الحزم.
- لا يريد أن يحرك ساكناً.

هذا هو المدير الذي يتجاهل مسألة أمانة، لأنه يشعر أنه لا يمتلك السلطة لعمل جلبة ضمن المؤسسة أو أن يطالب بإجراء، فربما يكون قد طلب من أحد الموظفين أن يصلح شيئاً ما وقد يتم تجاهل الأمر.

إن هذا المدير يسمح باستمرار عدم حل القضايا أو الخلافات أو التباينات بين الزملاء؛ لأنه يخاف معاقبة أي موظف، أو لا يقدر على ذلك. وقد لا يتمكن من تدبر موقف عند قيام أحد أفراد الفريق بالتمرد على آخر. إنه جبان وخائف من كونه ليس محبوباً، وهو خائف من المواجهة، ويعتقد أن طريقة ترك الناس يقومون بأشياء هي التي تجعلهم يحبونه.

وهناك نوع آخر من المديرين، ألا وهو المدير الذي أعطي اللقب، ولكنه في الواقع دون نفوذ. فهناك قضايا تحتاج إلى تصنيف ولكن «المدير» في هذه الحالة لا يمتلك الأموال أو الموارد أو سلطةً معترفاً بها لإحداث التغييرات اللازمة. وهذا أيضاً نوع آخر من إدارة غير مقبولة، فهو لا يملك الصلاحية التي نعتقد بوجودها؛ بل يملك اللقب، ولكن دون إحداث أي تغيير في مستوى السلطة. ربما يكون سبب البؤس والسخط والغضب، وليس لديه طريقة لحل المشكلات، وهو أكثر سوءاً من عديم الجدوى.

ثم هناك مدير دون نفوذ، وهو الذي يمتلك كامل الصلاحية والسلطة لعمل تغييرات، وتنفيذ عملية جديدة لكي يعاقب الموظفين، وينقل مثيري المتاعب ولكنه لا يفعل.

لقد صادفت ذلك أثناء دورة عن كتابة موجز عن الشخصية تمت الإشارة إليه باسم «القديس». إن هؤلاء المديرين يجدون عدم رؤية الأشياء من وجهة النظر الأخرى أمراً بالغ الصعوبة. ويمكن أن يكونوا



أشخاصاً عاطفيين جداً، ويبدون استجاباتهم الشخصية بخصوص مواقف إلى الآخرين دون أن يدركوا أن الآخرين قد لا يكون لديهم -بالضرورة- الشعور ذاته بالضرورة. إن هؤلاء الأشخاص يكافحون داخلياً باستمرار، ويعتقدون أنه من خلال كل تصرف يمكنهم أن يتخذوا كل قرار لأقصى درجة ولذلك ينتهي بهم الأمر دون فعل أي شيء، فهم يستطيعون دوماً أن يروا النتائج المركبة لكل تصرف قد يقومون به، فهم يريدون أن يكون كل الأشياء لكل الأشخاص، فيحاولون عدم إزعاج أي كان، ويقدمون اعتباراً واعتناقاً دون حدود، فيأمرون بترقية لكل سلوك قابل للإدراك، ويجدون أن الوصول إلى النظام صارم في تحدٍّ حقيقي.

أحياناً، يمكن لهذه الشخصيات أن تنتج قادة عظاماً، فالناس مجذوبون بروحهم إلى اليد المبسوطة أو حتى الكريمة، ويمكن أيضاً أن يشتمئزوا من موقفهم الإيجابي.

إن مديراً كهذا لا يستطيع أن يتصرف قبل اتفاق كل أقسام شركته مع بعضها، ولن يحصل ذلك. ففي عقله يريد أن يقود الناس، ويعتقد بصدق أن الناس طيبون، وأن كل ما عليه عمله هو أن يشجعهم ويكشف عن تلك الطيبة.

إن هذا المدير مرتبط بمبدأ الإدارة، وهو أنه موجود لخدمة الموظفين وتسهيل نجاحهم مهما كانت الظروف، وإذا كان يتوجب عليه ترك أحد الموظفين يغادر، فنظن بهذه الطريقة التي يعالج الوضع بها، أنه كان يجعل شقيقته زائدة عن الحاجة. قلبه كبير وممتلئ بالعاطفة والتفاني، ولكنه لا يرى السلوك الهادم لأشخاص مخربين أحياناً.



وبالرغم من أن امتلاك تلك الصفات قد يكون مرغوباً به إلى حد بعيد، إلا أنه عند معالجة مواقف في العمل ذات مواجهة أو عاطفة، فإن هذه الشخصية مثالية جداً. إن هذه الصفات يمكن أن تؤدي إلى تحليل مفرط للمواقف (مشار إليها في أوساط العمل بـ «عجز التحليل») وفقدان ناتج في التصرف أو التوجيه. إن مديراً كهذا لا يبدي محاباة أبداً، ويكون عادلاً على نحو كثير التدقيق، حتى للأشخاص المفضلين لديه، ومن المحيط جداً العمل لدى مدير كهذا بسبب افتقاره إلى الاستعداد لاتخاذ إجراء، وعدم قدرته على إدراك متى يتم الاستفادة منه، وإخفاقه في رؤية البؤس الذي يسببه نتيجة لافتقاره إلى التدخل. على سبيل المثال فإن عدم التمكن من التعامل مع الاستفزاز يقع على الرغم من التعاسة الواضحة. وبسبب هذه التجربة يجد الموظفون أنفسهم مخذولين ودون حافز.

هذه مواقف صعبة للتعامل معها، ومع ذلك فهي ليست خياراً بالنسبة إلى مدير لا يقوم بأي شيء. ولكن أسلوب تعامله الراسخ العادل تجاه الجميع، وافتقاره إلى القوة للتصرف في مواقف محبطة يشكلان وصفاً للمشكلات.

قد تكون شخصية هذا النوع (مدير دون نفوذ) على مستوى شخص لشخص لطيفة جداً، ويمكن التقرب منها بصورة جيدة. إن علاقتك -لبرهة على الأقل- قد تبدو الأفضل مع مدير. وتذكر بعد مدة من الزمن أنه لا يستطيع ممارسة صلاحيته، ويبدو غير قادر على أن يفهم كيفية استخدام النفوذ الذي بيده، وأنه يعيش في حالة دائمة من الشلل أو القصور، وأن كل جهودك لإنجاز أشياء عن طريق هذا المدير تتبدد في الهواء.



كما نرى فإن مديراً دون نفوذ لديه مظاهر مختلفة عديدة في مكان العمل، ومن بين كل المديرين قد يكون هو الأفضل للعمل معه من عدة وجهات نظر، ولكن عند حاجتك إلى الدعم والقيادة والقوة ألا يجب أن تتمكن من توقعها من مديرك، على الأقل بمقدار صغير؟

### قصة سوزان:

عملت سوزان في مكتبة ومتجر قرطاسية صغير في مكان هادئ جنوب شرق المملكة المتحدة. وعمل زوجها في شركة تأمين كبيرة، وبما أن كل أولادهما تركوا المنزل فقد كانا يتطلعان للاستمتاع بحياة مسترخية في بلديهما. احتاجت سوزان إلى العمل ضمن المكتبة لكي تسدد الديون المتبقية من وضع أولادهما في الجامعة، ولتمويل هوايتها في تربية كلاب يوركشاير الصغيرة.

وتصاعدت المشكلة التي تعرضت لها أثناء عامين من الزمن كما زادت هذه القصة من بؤس نموذج المدير بلا سلطة.

### العمل مع زميل صعب:

لقد وجدت سوزان نفسها مع مدير دون نفوذ في المكتبة.

لقد كانت مديرتها الإقليمية، جو، تميل نحو سن الشباب بالنسبة للوظيفة، وقد ترفعت نتيجة لخدمة طويلة، حيث عملت لدى الشركة مدة سبع سنوات، وبدأت عندما كانت طالبة مدرسة، وكانت تعمل أيام السبت وعمرها 16 سنة. لذلك وعندما بلغت سن 23 الناضج، عرفت جو المزيد عن إجراءات المهنة أكثر من العديد من نظرائها الأكثر نضجاً. لقد رقتها



الشركة بسبب معرفتها بعمليات الشركة ومنتجاتها، وبالطبع تنقلت عبر سنوات عملها بين واجهات العرض والترقيات ومخطط المتجر ومهنة الكتب على وجه عام، وعدت بالنظر إلى أحد المستويات مكسباً نافعاً للشركة.

لقد سرت سوزان بالتعرف على مديرتها جو. وبعد بضعة أسابيع فقط في وظيفتها الجديدة قررت أن جو كانت إحدى أكثر المديرين الذين عرفتهم ودّاً على الإطلاق. لقد جعلت جو الحياة سارة في الفرع؛ لأنها كانت تأخذ وقتها لشرح كيف كانت تريد الأشياء أن تكون، واستمتعت سوزان بالعمل مع مديرة شابة جميلة وسلسة، ويمكن الاجتماع بها. ولكن لم يكن لكل الموظفين الرأي نفسه بخصوص جو.

منذ البداية وجدت جو أن من الصعوبة أن تتعامل مع دورين التي كانت مع الشركة لعدد من السنوات التي تفوق ذاكرة أي شخص، ولم تكن بعيدة عن التقاعد. لم تخفِ دورين حقيقة أنها كانت مستاءة من المديرة الإقليمية الشابة النشطة جو، وأنها كانت توجه حقدًا نحو سوزان على هيئة سلوك سلبي ومعيق، إنما فقط عند عدم وجود جو لتلاحظ ذلك.

إن هذا النوع من المواقف شائع جداً. فيعتقد المرء أن هؤلاء الأشخاص يستحقون أكثر من حيث طريقة الاعتراف بهم، ولا يتمكن من فهم عدم ترقية لهم. وبالرغم من وجود تلك الحالة في مكتبة، فيظن المرء بدورين أنها مديرة القسم ذات الخدمة الطويلة، التي تم تجاهلها والتي تشكو من نصيبها وتقوض المديرة الجديدة الشابة اللامعة حديثة التعيين. من المستحيل عند هذه المرحلة المتأخرة تحديد إذا كان ذلك السلوك السلبي التهكمي لتلك التعليقات البذيئة، قد بدأ قبل أول مرة تم التفاوض



فيها عن الاعتراف بها، أم بعدها، فتصبح مثل قصة الدجاجة والبيضة: أيهما جاءت قبل الأخرى. وبأي الأمرين بدا أنها ذات عقلية وحشية باستمرار، ولم تبذل أي جهد لإخفاء ذلك عن زملائها.

بل ذهبت أبعد من ذلك، حيث منحت الأصدقاء الذي كانوا يزورون المتجر حسماً لم يكونوا يستحقونه، وظنت أن التحدث إلى أصدقائها شخصياً أو على الهاتف لساعات في بعض الأحيان لا يعني شيئاً. وكانت في بعض المرات «تضيع» كتباً من نماذج الهدايا أو كخطئ في حساب الأموال المتبقية للزبائن دون إبداء أي اعتذار أو ندم. وكانت تتذمر من أي واجب يطلب إليها تنفيذه وعموماً كانت غير لطيفة تجاه الجميع، وتجاه سوزان خصوصاً.

ويفوق الاستياء من حقيقة أنها كانت تقترب من نهاية حياتها العملية استياءها من العلاقة بين جو وسوزان.

لقد قامت جو على تنظيم مجموعة من الموظفين عملوا دورياً بوصفهم أشخاصاً أساسيين في كل فرع. والشخص الأساسي هو المسؤول عن فتح الفرع كل يوم وإغلاقه، وهي مهمة تم تخصيصها فقط لأكثر الموظفين أمانة وثقة. وتتكون مجموعة الأساسيين من ثلاثة موظفين ذوي دوام كامل. أما دورين التي أصبحت تعمل بدوام جزئي أخيراً، فلم يتم اختيارها شخصاً أساسياً. وبسبب التركيبة التنظيمية المحددة ضمن كل فرع، فإن الشخص الأساسي كان أيضاً وبأي وقت هو المشرف المؤقت الذي يتلقى التعليمات من جو بخصوص أي ترتيبات أو ترقية أو تفاصيل أخرى، بشأن إدارة المتجر في ذلك الوقت. وبسبب نوعية الموظفين الذين كانت



تستخدمهم الشركة فقد وجدت أن توفير عدد من الأشخاص ليتناوبوا على «تحميل المسؤولية» كان شيئاً مفيداً، حيث جعل تغيب الموظفين أقل تأثيراً على العمل. كذلك فإن المعرفة المطلوبة لإدارة العمل في غياب المدير تم توزيعها على قاعدة أوسع من الموظفين.

ماذا كان من المفترض أن يحصل: ستتطلق جولتوزع المهام على الأشخاص الأساسيين، وتطورهم عمومًا، وتقدم مقترحات وترقيات، ثم تتوارى إلى الفرع الثاني ضمن منطقتها.

أما الشيء الذي لم تتمكن من عمله باستمرار فكان حل المشكلات التي كانت دورين تسببها، فكانت تستمع بانتباه إلى موظفيها وهم يحاولون إعلامها عن تصرف دورين المعيق والمزعج، ولكنها لم تقم بأي إجراء حيال ذلك. لقد تحدثت إلى دورين مرة أو مرتين، ولكن كان من الواضح أن أسلوبها الودود لم يكن ذا فاعلية مع تلك الشخصية. لقد كانت تسأل عن كيفية سير الأمور، وكانت دورين ترد بأسلوب تواضع واسترضاء، وحالما كانت جو تغادر فإنها تعود إلى سلوكها الاعتيادي.

فدون وجود المدير في الموقع كانت دورين تتحول إلى شريرة. وإضافة إلى أسلوبها الهزيل في العمل وتصرفاتها غير اللائقة، وكانت تتصرف بطريقة ضايقت زملاءها. وبعد شهر من عدم كبح جماحها داخل المتجر، وحصولها على استراحات كلما شاءت، وتأخرها، ورفضها تنفيذ أتعاف المهام أيضاً، فقد أحبط الموظفون ويأسوا من عدم وجود الاستجابة لالتماساتهم إلى جو. وتأثرت سوزان خصوصاً، وكانت تفضل أحياناً أخذ أيام إجازة مرضية على أن تذهب للعمل، وتواجه دورين التي كانت تكره سوزان على وجه الخصوص.



ومن التصرفات التي كانت تقوم بها دورين التي كانت مضمونة النتائج في إزعاج الجميع وتخريب اليوم على كل زملائها، أنها كانت تنتظر حتى يصبح المتجر مزدحماً، فتعلن لزملائها أنها ستأخذ استراحة. لقد كانت دورين تفعل ذلك أحياناً رداً على حدث تافه، مثل سؤال أو طلب بسيط. وعند وجود عدد كبير من الزبائن في المتجر يشاهدون ذلك كانت تبدأ بالصراخ بأحد الزملاء الممتازين بغضب ووقاحة: «لماذا تضايقني دوماً وأنت تعرف أنني بحاجة إلى استراحة، هذا ليس عدلاً. كل ما أريده هو الجلوس لخمس دقائق. وها أنا أخبرك أنني لا أستطيع عمل أكثر من ذلك!» وهكذا. وكانت دائماً تعزز كلامها بالصراخ والصياح إلى حد البكاء، وهو أسلوبها في التسبب بأكبر قدر من الإرباك والإزعاج للموظف المسكين الذي طلب منها شيئاً ما.

كانت دورين تبتكر تلك المشاهد كلما قامت بخطأ لتجنب العقاب. وكانت خطتها ترسيخ الوهم أمام الزبائن بأنها عبارة عن ضحية مضطهدة. وكان ذلك سيكون مضحكاً لو أنه لم يكن شديد الإذلال للزميل الذي اختارته وقد يكون محتملاً لو أنها قامت بذلك مرات أقل، ولكن زملاءها الذين كانوا قلقين ما كانوا ليعرفوا أبداً متى ستنفجر دورين. إن العيش مع هذا النوع من التوتر كان ممزقاً، وجعل الجميع تعسين.

لقد كانت عديمة الرحمة مع سوزان التي أدركت أنها لن تتمكن من الاستمرار في تقبل هذا الأذى من دورين، وبعد حوار مفيد مع زوجها، قررت أخيراً أنها لن تخسر شيئاً من مواجهتها. وجاء اليوم المحتوم عندما قامت دورين بمشهد جديد اختارت فيه سوزان هدفاً لتقريعها. لقد انزعجت سوزان واهتاجت، ولكنها كبحت نفسها، وطلبت أن تذهب



مع دورين لحل المشكلة خارجاً في غرفة الموظفين. لقد تجادلتا بخصوص التصرف، وكانت سوزان تهتز غضباً، ولكنها لم تتمكن من الحصول على رد إيجابي من دورين. لقد كانت دورين تعرف مقدرتها، وأنه لا توجد فائدة من الجدال؛ فقد حققت مبتغاها: ألا وهو إزعاج الفريق وتعطيله.

ماذا تفعل أمام هذا الموقف؟ هناك نزاع بين الزملاء؛ فأحدهم لا يخفف من إزعاجه ويتنمر على الآخرين أو لا يشارك عموماً، والآخر يحاول القيام بعمل جيد؛ بما في ذلك الاعتناء بالزملائن. ضمن هذا السيناريو الذي يمكن أن يحصل في أي مؤسسة هناك حاجة إلى سلطة عليا لحل المسألة ووضع الحدود. لذلك فمن الطبيعي أن تلجأ إلى مديرك -كما تصرف سوزان-؛ لأنه الشخص الذي سيقوم بالتأكيد بمساعدتك، أليس كذلك؟

### مديرك في العمل يخذلك:

تعمل سوزان في مهنة تحبها عموماً، وتشعر بالراحة فيها، وهي تحب مديرها في العمل والزملاء الآخرين، ولكن يجري التنمر عليها وتتم مضايقتها بانتظام إلى حد أخذها إجازة مرضية لعدة أيام، وهي تحس بوهن العزيمة وبالكآبة. إنها لا تريد ترك العمل، بل تريد إصلاح الموقف، فماذا يمكنها أن تفعل؟

لكن المديرة جَوْضعيفة وغير فاعلة، وفي الواقع إنها فزعة لدرجة كبيرة. لا بد من وجود العديد من المديرين الذين لا يملكون التدريب أو النضوج، ويخفقون في الإدارة لأنهم ببساطة خائفون من أن يصيروا مكروهين. لم تعتقد جو أن بإمكانها معاقبة دورين، لأنها قد تصرخ أو قد تؤذيها، فلم تكن قوية أو واثقة بما فيه الكفاية لتنفيذ ذلك. ولكونها لطيفة



فهي لم تحاول أن توجد علاقة طيبة مع دورين بأمل أن تصير أكثر قابلية لتكون منسجمة وطيدة.

استشارت جورؤساءها في العمل عن كيفية التعامل مع الموقف، لأن المصاعب قد ازدادت، ولكن تلك السلطات العليا لم تتمكن من تقديم أي حل عملي. فأتخذ مدير جو المباشر موقفاً عقلانياً بوجوب تغلب جو على المشكلة بنفسها؛ لأنها إذا أقحمت آخرين للتعامل مع الموقف فذلك سيضعفها مستقبلاً. وأخبر المكتب الرئيس جو بأنهم لا يرغبون بجعل دورين زائدة عن الحاجة، لأن ذلك سيكون إجراءً مكلفاً جداً إذا تم أخذ خدمة دورين الطويلة في الشركة بعين الاعتبار. وتابع المكتب الرئيس أنه ما لم تبادر جو وتتبع عملية تأديبية شاملة فهم لن يستطيعوا صرفها من العمل. لقد كانوا مدركين أن دورين كانت من ذلك النوع من الموظفين الذي سيقوم دعوى قضائية إذا وجد أي ثغرات في عمليتهم، وعلى كل حال لم يعد يفصلها عن التقاعد زمن طويلاً.

### إيجاد إستراتيجية عملية:

تتعامل الإستراتيجية الآتية مع المشكلة أكثر مما تتعامل مع مدير المشكلة. ولكنها تبقى فاعلة بالتوجه لزيادة السعادة ضمن العمل، كما أنها ستعلم «المدير المشكلة»، فأنت بحاجة للترابط مع زملائك أصحاب المعاناة وتنظيمهم للوصول إلى نتيجة.

وسوف نكتشف طرقاً لمواجهة تأثير أشخاص مثل دورين ونشره. حاول استخدام إدارة حملة ضد هذا الشخص لتقوية الروابط بين بقية أفراد الفريق. وبالرغم من عدم امتلاك الجميع للمشاعر نفسها إلا أنه يتوجب علينا تجنيد أكبر قدر ممكن من العون.



نحن نعرف أن جو عديمة الجدوى أمام هذا الموقف، ولكن مع ذلك فنحن بحاجة لمساعدتها. فإن كان بالإمكان فلنقم بترتيبات للاجتماع مع الزملاء الداعمين خارج مكان العمل، فيكون من السهل في سيناريو كهذا حشد تأييد كل الأشخاص الذين عانوا شخصياً من دورين.

ولكن توجد بعض المخاطر التي يجب إدراكها. ففي مؤسسة أكبر قد يتساءل الزملاء الذين لم يختبروا التمر، عن سبب ترتيب اجتماع خارج مكان العمل من أجل المناقشة بخصوص زميل عمل.

- هل هذا هو السبيل الأوحـد المتاح ؟

- لا نرغب أن نبدو نحن أنفسنا متمرين، أو أفراد أمن.

بينما في المؤسسات ذات فريق الإدارة الأكبر والأكثر توزعاً ومساندة، فإن التصعيد إلى هذا المستوى يكون أقل احتمالاً، فيتوجب علينا ضمن شركة كبرى أن نلجأ إلى الإجراء الرسمي، وإلى قسم الموارد البشرية الذي يمتلك الأدوات للتعامل مع هذه الحالة، مهما كان مديرك في العمل غير فاعل. وربما ليس من باب المصادفة أن المتمرين يفلحون ضمن بيئات صغيرة ومحصورة حيث يستطيعون الازدهار، فمن الصعب جداً عليهم القيام بأفعالهم مع وجود جحيم إجراءات بمستوى شركة.

إنما وبالنسبة لمثالنا، ومع العلم أنك لست وحيداً، وأن لديك حلفاء ودعماً، فإنه يتوجب عليك التخفيف من توترك، وتمكين نفسك من الشعور بسعادة أكبر، فالتخطيط لكيفية التعامل مع هذا الشخص المعطل سيكون مضيعة للوقت، وتكون الخطوة الأولى بنشر تأثيرات سلوك دورين والسلطة التي تمارسها على زملائها.



## الدواء الناجح

فلنأخذ أسوأ شيء تقوم به دورين، ألا وهو الإهانة العلنية للزملاء. فعندما يحصل ذلك في المرة المقبلة -وينبغي الاستعداد لذلك- فإن كامل الفريق يجب أن ينفجر بالضحك! ولن يكون ذلك صعباً جداً كما يبدو، فقد خططنا للأمر، ونتوقع أن يحصل في أي لحظة. إن القوة التي تنتج عن العمل الجماعي والتنفيس اللاحق للتوتر يجعل الضحك أمراً في غاية السهولة. إننا ننتظر بدء التمر -ودورين المتمرة- في المؤسسة لكي نتسلى، وهذا شيء يمقته المتتمرون، لأنهم يخسرون قواهم.

وهذا ما حدث: وهاهي من جديد أمام الزبائن تتوح بصوت مرتفع على طلبات زميلها، والكل يضحك على دورين «أه أنت ناعبة!»، «أنت تحبين إحداث جلبة!»، «يا لك من شخصية!»، «ماذا تفعلين لمزيد من ذلك؟».

هل هناك أي شخص يتتمر عليك في العمل؟ هل يمكنك جمع أعضاء الفريق معاً للضحك عليه؟ وهل تعتقد بالفعل أن يقوم بهذا السلوك مرة أخرى؟ (كن مستعداً للتكرار إن فعل). ما هو أسوأ شيء يمكن أن يشتكي منه؟ أنكم كنتم تضحكون؟

إن مجرد تدوير هذا المشهد في رؤوسكم له نكهة مميزة. ومتى يمكنكم تطبيق ذلك فعلياً على ذلك الشخص المعيق ضمن مؤسستكم الذي يستمتع بمضايقة كل الناس في الوقت ذاته؟ وبدلاً من أن يخفض كل واحد رأسه قائلاً لنفسه بحماسة: «يا الله أرجو أن لا تزعجني»، فإن لديكم مجموعة من الزملاء يتمنون سراً: «فلنفعل ذلك!».



نظموا أنفسكم، وركزوا، واستخدموا الضحك وراقبوا الشخص المتمر! وأتمنى لكم النجاح، وأن تجدوا أنفسكم تضحكون طوال النهار. ولا يعدّ ذلك الضحك قاسياً، بل طريقة لكسر الملل، وليس للسخرية، بل لتغيير المزاج. ويمكنكم إشراك مديركم غير الفاعل في العمل بهذه الإستراتيجية، بل وينبغي ذلك، لأن ذلك يساعده في زيادة الثقة بدوره.

وبالطبع ليس كل المتممرين المتمرسين سيرتعدون من أول جلجلة ضحك، فأنتم بحاجة إلى إستراتيجية متوافقة كما عند التعامل مع المديرين الحمقى الآخرين.

### ملءمة التصرفات:

يزيد المتممرون من ثقتهم فقط إن كانوا متأكدين من الإذعان وعدم وجود انتقام من ضحاياهم. تخيلوا بأنك تعرفون كونكم فريقاً إصدار رد مفاجئ وشديد العدوانية على التصرف المتممر بالطريقة نفسها التي أقمتم فيها جداراً وقائياً من الضحك.

وبما أنكم عملتم معاً لبناء الثقة، وإحداث الضحك والدعم المتبادل، فإنكم الآن في موضع لعمل الرد الشرس، وسيكون ذلك هو الجزء غير المتوافق مع الإستراتيجية. إنكم بحاجة لتكونوا أعلى من القمة وشديدي العدوانية رداً على المتممر عندكم. إن المكان والزمان هما كل شيء داخل المتجر، حيث قد لا يكون ذلك ممكناً إذا كنتم تقومون بخدمة الزبائن على سبيل المثال. ولكن إن فعلتم ذلك فردوها له بالمجرفة، فماذا تظنون أنه فاعل؟



تخيل أنك تستطيع السب على نحوٍ قاسٍ جداً، ومتدفق باتجاه المتنمر عندكم. حدّق في عينه وبطريقة ذات مغزى. إن هذا التصرف فيه بعض المخاطرة طبعاً، ولكن كم يمكنك أن تتحمل من سوء قبل أن تتحرك؟ يجب عليك فعل ما يكفي لصدم المتنمر الذي استطاع تسيير الأمور كما يشتهي إلى هذه اللحظة. وأنت لا تقوم بالعمل وحدك، فاحصل على الدعم من زملائك وعندها يمكن للجميع أن يشارك.

استخدم هذا الأسلوب على نحوٍ متقطعة، لأنه كما في الإستراتيجيات الأخرى، فإن الإفراط في الاستخدام يضعف من قوتها. إلى من سيشتكى الزميل المتنمر؟ لن يشكو إلى المدير لأنكم قمتم بإدخال مديركم غير الفاعل والممتن بهذه الإستراتيجية، فماذا يستطيع أن يفعل حيال المسألة؟

### المسألة؟

## عدم اتخاذ أي إجراء

ربما ستكون الإستراتيجية الثالثة بتبديل استجابتك بعدم اتخاذ أي إجراء أكثر تحدياً، ولن تدرك حتى تجربتها. كما بالنسبة لكلاب التدريب والأطفال، فإن أفضل شيء نفعله يكون أحياناً تجاهل السلوك المسيء. إن ذلك يبدو سهلاً، ولكنه يتطلب بعض الجرأة، فأنت لا تتجاهل الأمر وحسب، بل إنك تتخلى عن نفسك جسدياً. وعندما يقوم المتنمر بمخاطبتك فما عليك سوى إعطائه ظهره والابتعاد.

إن القاعدة الذهبية بالنسبة لهذه الإستراتيجية هي عدم التفاعل أبداً. لا تنظر إليه، ولا تجعل عينيكما يتلاقيان، ولا تجب أو ترد بأي طريقة،



أياً تكن، فهذا سوف يحبط المتنمر، وتكون أنت من يعرض أسلوب الفن الشجاع الأساسي بعدم اكترائك عندما يريد شخص ما أن يهاجمك!.

كن مستعداً لأي شخص سيئ لاستخدام ذلك يومياً. وما لم يكن ذلك جزءاً من عملك، أو طلب منك عمل ذلك، فلا تتواصل مع المتنمر لأي سبب كان، بل تجنبه وضحك على مدى سمعه، وتصرف كما لو كان غير موجود.

وللأسف، فإن المتنمر نفسه كان في الأغلب قد عانى من أذيات بغيضة أدت به لكي يتصرف بهذه الطريقة. على كل حال فإن هذا الكتاب يتحدث بصورة أساسية عن كيفية البقاء. وإن اهتمامي الأول يتركز على سعادتك في العمل والتعامل مع الإجهاد الذي تشعرون به. وفقط عندما تكونون قادرين بما فيه الكفاية فإنكم تتمكنون من تحمل استكشاف مشكلاته.

### إذاً أين جو من كل ذلك؟

لو أننا أدخلنا جوفي تخطيط الإستراتيجيات وتنفيذها كما هي مختصرة أعلاه، لكننا وجدناها تشعر بثقة أكبر. فهي ستدرك بأنها كانت أيضاً عرضة للتنمر، وستتعلم أن هناك طرقاً لمواجهة الناس، ولا يجب فقط أن تكون محبوباً (لو كان لديكم تأثير كافٍ فربما تستطيعون تشجيعها أن تبدأ بالعملية التأديبية الرسمية التي تتضمن عدداً من رسائل التحذير والاجتماعات التأديبية، وهكذا. فحاولوا اكتشافها). لقد لاحظ الجميع الأخطاء التي ارتكبتها المتنمر والأنظمة التي خرقها، وقد حان الآن وقت إعلام المكتب الرئيس ووضعه في عملية رسمية.



إذا كان هناك مدير لا يتمكن بنفسه من السيطرة على الموقف بين الزملاء، فسنجد بأن إقحامه في عملية -كتلك الموصوفة أعلاه- سيكون ناجحاً جداً. فهو سيرحب بإستراتيجية تساعد على ممارسة السلطة. أما جعله يمسك بمهارات «القيادة» فذلك يتخطى مقدرتكم، وبالطبع يتخطى جهودكم. إن الشيء الرئيس هو تهدئة مكان العمل، وإبعاد أي إزعاج في وظيفتكم.

إن ملف مدير كهذا لا يحتوي أي تدريب على القيادة، وفي الواقع سيكون المفهوم بعيداً تماماً، وستكون تجربته في الإدارة -كونه مديراً يبلغ الآخرين ماذا يفعلون- هي الطريقة التي عامله به مديروه السابقون الذين كانوا يخذلونه، وهو كما هو لأنه يتذكر كم كان يمقت مديروه مسيطرين وعدوانيين ويكافح لكي لا يشبههم.

إذا تركنا هذا النمط من المديرين غير مقيد فمن النادر أن ينتقل إلى المرحلة الثانية. فهو لا يستطيع الارتقاء إلى وظيفة إدارة أعلى؛ بسبب افتقاره لاتخاذ إجراء. وإذا سمح لأي عنصر تنمر في فريقهم أن يزدهر فهو إنما ييسر شقاء موقع العمل.

### القيادة الغامضة:

المشكلة الأخرى في هذا السيناريو هي أنه عندما كانت جو غائبة كانت القيادة غامضة. إن الفرق التي تعمل في مكان مستويمكن أن تكون ناجحة في بعض الشركات؛ يكون فيه الجميع تقريباً بأعمار ودراسة وخبرة متماثلة. ولكن في هذا الموقف، حيث كان الفريق ذا خلفية ممترجة فإن من الأفضل بكثير وجود عملية واضحة المعالم لفهم من هو الأمر عندما

تتغيب جو. فإن كان لديكم وضع كهذا في مكان عملكم، فاطلبوا من مديركم أن يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح أكبر. فعندما لا يوجد المدير سيكون للشخص المسؤول تفويضٌ صريحٌ، وسيكون في موقع المسؤولية، ويستطيع إصدار تعليمات يتوقع أن يجري اتباعها.

قد تستطيعون في موقع عملكم أن تميزوا المدير الودود جداً الذي يحب أن يتم الترحيب به، وأن يكون ضمن الحشود، وقد تطلبون منه تصحيح وضع ما ترون أنه يعارضه أو غير قادر على معالجته. فبدلاً من ترك الموقف يستمر حاولوا التأثير عبر طريقة تساعد لإيجاد مسلك عبر المسألة. أنتم تتصرفون تصرفاً جيداً بالنسبة إلى التعامل مع أشكال معينة من العدوانية، وهذا يضعكم في موقف جيد عند التحرك. إن إيجاد حلفاء من كل المستويات كلها في موقع العمل هو -من غير شك- عمل طيب.

### كيف تدير مديراً دون نفوذ

#### ملخص:

- ذكر مديرک الضعيف بالتزاماته؛

□ عواقب الإخفاق لضمان إجراءات سلامة.

□ خطورة عدم التدخل.

- هو وودود، للاستفادة من ذلك:

□ قدم مقترحات.

- ادعم مديراً شاباً (غير ذي خبرة) مع وجود بعض المهارات الجذابة:

□ ساعده للتعامل مع مديره.

□ أدخله في إستراتيجيات من أجل تغيير الأوضاع.



## الفصل الثامن:

### أنا استأجرتك، والآن أنا أكرهك

لمحة سريعة عن هذا المدير:

- سهل جداً في حالة المقابلة وعملية التوظيف.

□ في البداية، هو مدير ودود.

- لكن سرعان ما ينقلب إلى:

□ عدواني.

□ منعزل .

□ غير داعم.

□ ناقد.

- الفروق ذاتها بينك وبين مديرك، كما أنها ترتبط مادياً ارتباطاً

وثيقاً ب:

- صديق ثم عدو ثم صديق مرة أخرى،

(من دون «صديق مرة أخرى»).

يبدو من اسم هذا النموذج للوهلة الأولى أنه سخييف تماماً . لماذا

يتغير أي واحد فجأة هكذا؟ غير أن هذا يحدث على نحو مختلف تماماً.

لذا، ما هي جملة الظروف التي يمكن أن تخلق هذا النموذج؟

## قصة باتريسيا:

باتريسيا أم لطفل وحيد؛ في التاسعة والثلاثين من عمرها، أخبرتني عن تجربة عملها في قسم المرضى الخارجيين في مستشفى محلي. وقد عملت «بات» في التمريض مدة خمسة عشر عاماً. وأرادت أن تحقق تقدماً في سيرتها المهنية، فقدّمت طلباً لوظيفة في المستشفى نفسه، كرئيسة الممرضات في المجال الذي تتقنه في القسم المسؤول عن الإجراءات مثل جراحة البلاستيك، وأمراض ( الأنف والأذن والحنجرة). ولحسن الحظ فإن هذه القصة انتهت على خير، غير أن هذا حدث فقط عبر اجتهاد باتريسيا وسيطرتها النفسية في تحدي المدير ( أليسون)، التي كانت مسؤولة عن الوضع الذي نجم.

تتذكر باتريسيا بأن المقابلة مع أليسون سارت على ما يرام، ومن المرجح أنها كانت جيدة تماماً. كانت أليسون المسؤولة التي تدير القسم الذي كانت باتريسيا تأمل الانضمام إليه، وعلى الرغم من أنهما لم يعرفا بعضهما جيداً، إلا أنهما التقتا في مناسبات قليلة في أرجاء المستشفى.

«لقد أحببت أليسون فعلاً وعلى الفور. كنت كأني أتحدث مع صديقة قديمة، لا مع شخص يقابلني من أجل عمل جديد. ومضى الوقت، وتكلمنا عن أطفالنا، وعن معيشتنا، وأيضاً عن بعض الأشياء المتعلقة بالعمل. واستمر الحال على هذا، وأعطتني إichاء كبيراً بأنها تخطط لمنحي الوظيفة، وغادرتها نحو التاسعة. ولم أكن أصدق بأن الأمور سارت بهذه السهولة. لقد أحجمت عن التقدم لمثل هذا النوع من الوظائف لسنوات عديدة، معتقدة بأنها لا تناسبني. إن أولادي أصبحوا الآن ناضجين كفاية



لكي يعتنوا بأنفسهم، وأصبحت أشعر بأنني مستعدة لتحدٍ جديد. والآن فإن العمل الذي أتشوق لأدائه منذ عدة سنوات أصبح في متناول يدي، مع الإضافة إلى هبة الحصول على مديرة عظيمة أعمل عندها مثل أليسون. كان لدى أليسون سمعة طيبة بوصفها من أحسن المسؤولين في المشفى، كانت محترمة جداً ومحترفة، وكنت أتطلع للتعلم منها، وتحدي مهاراتي.

«خلال أسبوع تلقيت رسالة، ولم أكن أستطيع الانتظار إلى أن أبدأ. ولن أنسى يومي الأول في زي الممرضات الجديد ذي اللون الأزرق الغامق، كنت معتدة بنفسي ومنفعلة جداً بشأن واجباتي الجديدة والتحدي القادم».

كل شيء كان يسير على ما يرام بالنسبة لباتريسيا، وكانت متحفزة للمضي قدماً. ولسوء الحظ، فإن الأمور بدأت من غير سابق إنذار. ومع نهاية اليوم الأول أصبحت باتريسيا ظلاً للمرأة التي كانت في الساعة التاسعة من صباح ذلك اليوم.

«كان الأمر شنيعاً للغاية، مثل بعض الكوابيس المخيفة. لم يكن في العمل ما كنت أتوقعه. شعرت وكأنني خرجت تماماً من أعماقي، وكانت صدمة فعلية، لقد كنت قلقة جداً. لم تبدُ أي واحدة من الإجراءات مألوفة لي. لقد تمزقت إرباً. لقد كان واضحاً بأن الممرضات في القسم الإداري قد ضاقوا ذرعاً بي. لقد كنت أطلب منهم دوماً أن يخبروني ماذا أفعل. وكنت أعرف بأنهن لم يكن مباليات فيما إذا سألت أين هي الأشياء، غير أنني كنت أناضل مع الأشياء التي كن يعتقدن أنني أعرفها. أخذت الأمور تزداد سوءاً؛ ومنذ ذلك اليوم مضى الوقت ببطء ممل، وأخذت أشعر بتدهور ثقتي بنفسي، وبدأت ذاكرتي تخذلني. لقد نسيت أبسط التعليمات



ولم أعد أتذكر التفاصيل من لحظة إلى التي تليها. ولم يكن هذا مقبولاً أبداً في هذه البيئة، وعرفت ذلك. وما كان في البداية أسعد أيامي، تحول في بضع ساعات فقط إلى كابوس.

كيف يمكن أن يحدث هذا؟ أثناء عملية المقابلة التي أجرتها باتريسيا، كان الناس يسألونها عن أشياء ضمنية، ولم يهتم أي واحد منهم بأي شيء يخص باتريسيا. وبدا ذلك مثل ترقية معقولة حصلت عليها بعد توقع طويل، بوصفها ممرضة تفوقت طوال مسيرتها المهنية.

تذكرت باتريسيا كيف انتهى هذا اليوم أخيراً، وكيف عادت إلى المنزل، متعبة ومستاءة للغاية، ومتسائلة عما ينبغي عليها فعله:

«أتذكر مفكرةً، شكراً لله، بإمكانني التحدث إلى أليسون في الصباح، وسوف نعمل سوياً لحل المشكلة. لقد كنت متأكدة بأنها ستجد طريقة لتنتشلي بسرعة من هذا الكابوس. وحالما بدأت هذا الصباح وجدت بأن القسم الإداري كان يركّز فعلاً على عملية عامة! لم أكن قد عملت في هذا المجال من قبل. لقد ترافق ذعري في هذا اليوم الأول الشنيع مع تأثير المخاوف التالية: لم أعد قادرة على التفكير، ولم أعد أصغي إصغاءً مناسباً، كما أنني نسيت ما أعرفه بمرور سنوات. لكني -على أي حال- احتفظت بالتفكير عما أود أن أقوله لأليسون في اليوم الثاني من أجل حل سوء الفهم.

وصلت باتريسيا مبكرة في اليوم الثاني. لم تستطع النوم جيداً، كما أنها ما زالت قلقة بشأن ما ستؤول إليه الأمور. توجهت مباشرة إلى مكتب



أليسون، وكانت مسرورة حين قادتها أليسون إلى الداخل، وأغلقت الباب. غير أنه من وجهة النظر هذه فإن الاجتماع لم يتبع المسار الذي كانت باتريسيا تتوقعه. ولم تكن تتصور بأن أليسون غاضبة من الموقف (لقد تلقت العديد من التقارير التي تشير إلى إنجاز باتريسيا الضعيف أثناء اليوم السابق)، لم تكن -تتخيل ولا لمليون سنة- كيف أصبحت أليسون عدوانية وغاضبة:

«عندما أفكر من قبل في اليوم الذي سبق الكابوس، فإن هذه المقابلة تعيدني مباشرة إليه! لقد كنت أبكي، بينما كانت تصرخ: «كيف تجرأت على خداعي!»، «لماذا لم تخبريني بأنك في الحقيقة لا تصلحين للعمل؟» بحق الله ما الذي جعلك تتقدمين لطلب الوظيفة لتكوني في المرتبة الأولى؟» لقد كانت حانقة؛ وأخبرتني بأنها كانت محتارة جداً بأمرى».

إن هذا يثبت جوهر المشكلة. بعد تزكية باتريسيا واختيارها لهذه الوظيفة، وضعت أليسون سمعتها المهنية على المحك. لقد اقترفت خطأً، والآن هي غاضبة جداً من نفسها غير أن باتريسيا هي التي ستتحمل النتيجة.

كل شيء سار بطريقة خاطئة؛ لأنهما ارتكبتا غلطة حين أحبت الواحدة الأخرى حباً كبيراً. وكلتاها جعلت عملية المقابلة تحيد عما يتوجب عليها، حيث تجاوزت قليلاً مسارها الرسمي. وكلتاها -بسبب البيئة المشتركة جداً في حياتهما، والوفاق المباشر بينهما- افترضتا أهلية باتريسيا للعمل عبر الخبرة والمعرفة. لم تُسأل باتريسيا الأسئلة الكافية لأنها لا تملك الخبرة في هذا المجال، كما أن أليسون تملصت من مزاجها المهني



الطبيعي. لقد اعتمدت على مراجع من قسم باتريسيا القديم، لكن لم يكن هناك أي شيء ينبهها إلى عدم الترابط في تدريب باتريسيا، والذي يعني أنها ستكافح في قسم ليس لديها خبرة فيه.

غير أن أليسون وضعت في مأزق حرج، كما أنه خطأ مهني صعب في حال طردت باتريسيا من العمل: غير أنه من الصعب أيضاً للقسم الإداري أنه يعين رئيسة ممرضات يفترض أن تكون الموجهة في القسم، مع أنها أقل معرفة من الممرضات اللواتي يعملن معها. وفي هذا الجو الخاص، من الضروري لرئيسة الممرضات أن ترأس الممرضات وأن تكون قادرة على إدارتهم. فما الذي تستطيع فعله؟

وبالعودة إلى العنبر، شعرت باتريسيا بأنها مهجورة. وكان من الواضح، وبلا أدنى شك، بأنها كانت هي المسؤولة عن إصلاح المشكلة. وكان عليها «أن تزيد من سرعتها» وتعلم أن أليسون لن تعاملها معاملة «خاصة».

كانت باتريسيا مدمرة، غير أنها قررت أن تستجمع قوتها لتحمل ذلك. ربما لن يكون الأمر بهذا السوء لقد تعلّمت من «العمل» قبل هذا، ولم تكن ترغب أبداً بالفشل.

إن القسم الإداري العام في مشفى NHE الذي هو في شغل دائم، لم يكن بيئة سهلة للتعلم، فإن غلطاً يرتكب هنا يمكن أن يسبب تأثيراً جدياً بعيد المدى أكثر من أي خطأ في مجال العمل. والممرضات في العنبر لم يحاولن المساعدة، غير أنهن كن حانقات على الفجوات في المعرفة عند باتريسيا. وقد فقدن السيطرة على أنفسهن تماماً معها. حاولت بعضهن أن تتحاشين وجودها في المجموعة نفسها، وبعضهن الآخر أظهرن العداوة



على نحوٍ سافر. جلست أليسون في المقعد الخلفي تراقب العملية، بحيث تتدخل عندما تسنح لها الفرصة للنقد. ولم تكن مساعدة بصورة تامة. وحالما تحتج الممرضات، فإنها تلفت نظرها، وأحياناً على مسمع من باتريسيا بأنها «جاءت بناء على توصية».

لقد ارتكبت باتريسيا أخطاء. منها تحذيران محرران، وأخيراً تدنت مرتبتها إلى ممرضة.

«لقد كنت ثملة»، تعترف باتريسيا: «والرسالة التحذيرية الأولى كانت مدمرة. لم يسبق أن حدث معي مثل هذا النوع من الأشياء. لم أكتب صفحة الدواء بشكل صحيح، كان هذا جزءاً من العمل تحت ضغط كهذا، واتهمت بالفشل في توكيد «ممارسة الأمان». وعندما جاءت الرسالة الثانية، سببت لي شبه ارتياح تقريباً. وسمحتُ لإحدى الممرضات بأن تعطي الجرعة التي أشرفت عليها.

لقد كانت غلطة خفيفة، لكن مرة أخرى «اتباع ممارسة الأمان» كان هو السبب، وعلمت أن هذا يعني بأنني تدنيت في المرتبة، وربما كان هذا نهاية الكابوس نوعاً ما. ومن الصعب أن أصف لك كم كان مريعاً أن أعود إلى المشفى بالزي القديم ذي اللون الأزرق الفاتح، وأواجه كل زملائي القدامى، وأنا أشعر بالفشل التام. لكن على الرغم من هذا، لم أشعر بالإساءة بقدر ما شعرت بها أثناء الشهور القليلة المنصرمة الملأى بالكوابيس؛ عندما كنت أناضل في الحصول على وظيفة لا أستطيع أن أتدبرها، وعلى زملاء عدوانيين، وعلى نقص شامل في الدعم الإداري أو الإحساس بالمسؤولية.



كانت أليسون باردة المشاعر أثناء هذه العملية. ولم يكن هناك أي إشارة إلى العلاقة التي ازدهرت في المقابلة. كانت المقابلة بمثابة الحلقة الضعيفة. وكل جانب فيها فشل بالارتباط بالعملية. غير أن المسؤولية تقع على أليسون، وطالما أن الخطأ قد اكتشف، لذا كان من الضروري مباشرة أن يصحح، إما بتلقي باتريسيا التدريب الذي تحتاجه، أو بالحصول على موافقة فصلها من الوظيفة بطريقة مقبولة ومحترمة. غير أن الذي حصل، هو أن أليسون منعها كبريائها من أن تتصرف بهذه الطريقة، وكان قدر باتريسيا لا مناص له.

وفي هذه النقطة، دُفعت لطرد بناءً، غير أن هذا كان صعباً؛ لأنها لم تتبع العملية الصارمة بوجهها الصحيح. أو ربما لأنها استجابت لأليسون من أجل أن تدرّبها بسرعة! لكن لسوء الحظ، فإن أليسون أصبحت بعيدة، ولم يكن هذا خياراً. وعلى الرغم من هذا فإن ما حصل حفظ ماء وجه أليسون، وأنقذ باتريسيا من سكتة قلبية، حيث إن هذا الفشل في التواصل يعني أنه كان مستحيلاً.

ومع كل هذا، لم تكن هذه نهاية القصة. إن سلوك باتريسيا منذ ذلك الحين يمكن أن يفسّر بـ إستراتيجية «المضي إلى الأمام» كانت باتريسيا جزئياً مسؤولة عن الوضع، غير أنها ما زالت متطلعة لإنجاز العمل وإثبات ذاتها أمام أليسون وزميلاتها.

وفي هذه القضية الخاصة، عادت باتريسيا إلى عملها القديم وعملت بخطوات ثابتة وبطريقتها القوية الطبيعية المعتمدة. وبعد مضي نحو ثمانية شهور، كان هناك شاغراً آخر لهذا المنصب في المشفى نفسه.



شعرت باتريسيا بثقتها المستعادة، وأنه بإمكانها أن تتقدم بطلب الوظيفة مرة أخرى. هذه المرة كانت أكثر حذراً أثناء المقابلة.

«أستطيع أن أتذكر أسئلة كثيرة، وأدقق بما كان متوقعاً مني. لقد دونت بعض الملاحظات وخططت لأن ألتقي بالمسؤولة فيما إذا كانت هناك أشياء أخرى تحتاج إلى إيضاح. لقد أدت فعلاً واجبي، وبحثت عن كل تفاصيل هذا المنصب، وبعدها أشرت بأصابعي وأنا متأكدة من مقدرتي على حمل أعبائها. كما أنني أريد حقاً فرصة أثبت فيها نفسي ثانية!».

يبدو وكأن هناك مشكلة واحدة تأخذ مجراها، وهو أن المسؤولة ستحدث مع أليسون، بوصفها جزءاً من شهادة داخلية من أجل عملية التفتيش. كانت باتريسيا تخشى أن تكون التجربة التي حصلت عليها منذ شهور فقط، تعني بأن رجوعها إلى أليسون يمكن أن يحرمها فرصة حصولها على العمل الذي ترغب فيه حقاً.

قررت أنه لا يوجد شيء أخاف عليه من الضياع. وعليّ أن أواجه أليسون وأعرف ما الذي ستقوله. وعرفت بأنه إذا قدمت لي شهادة غير وافية فهذا يعني أنه لا أمل لي في الحصول على المنصب الجديد. وسألتها أن تقابلني في قسمها، ولحسن الحظ فإنها وافقت على رؤيتي. وأخبرتها عن مخاوفي. وسألتها فيما إذا قدمت لي شهادة غير وافية. ولم يكن هذا حقيقة يشبهني، غير أنه جعلني مجنونة، وأردت أن أثبت نفسي، وكانت هذه المشاعر هي التي تقودني. ومرة أخرى بدت مثل الشخص الذي قابلته أول مرة. والآن ليس لدي أي تأثير على نجاحها المستمر، ولم يكن لديها أي سبب لاعادتي. كما أنها لم تكن مضطرة لأي نوع من الاعتذار. لقد تبين فعلاً خطأها عندما اتخذت الإجراءات الأولى أثناء مقابلتنا. «عرفت



أنها لم تنجز ذلك إجازاً جيداً. وقالت: إن الطريقة التي سأعود بها إلى منصبي القديم، ومواجهتي لزملائي، والدخول في العملية تؤثر فيها فعلاً. كما قالت: إنه لا يوجد لديها أي اهتمام لتزكيتي في العمل الذي أطمح إليه. وعلمت بأنه إذا لم أحصل على منصبي الجديد، فهذا لأنها أوقفتني».

ونجحت باتريسيا بالحصول على عملها الجديد، وعادت لارتداء زيها الأزرق الغامق مرة أخرى. إن تصميمها في الحصول على المنصب أعطى نتيجة. لم تلجأ إلى الخروج عن طورها، أو فقدان رؤيتها للشيء الذي توده حقيقة، لقد علمت أن لها حصة في اللوم أثناء عملية المقابلة.

### هل كانت مديرتها مجنونة؟

كانت أليسون مديرة محترفة وذات خبرة، غير أنها ارتكبت خطأ ولم تعرف كيف ستتعامل معه. كان عليها أن تسيطر على الأمور، وتتحمل المسؤولية وتفعل ما يجب فعله تجاه باتريسيا وجناحها في المشفى.

عندما قابلت باتريسيا، كانت مستنكرة لانتقاد أليسون، غير أنه من الواضح بأنها كانت تمر بوقت عصيب. وعلى أي حال كان من المحتمل لأليسون أن تدعمها، غير أنها لم تفعل ذلك. كان لدى أليسون خيارات مفتوحة تجاهها: كان بإمكانها أن ترتب بعض التدريبات أو تجري تغييراً هادئاً لباتريسيا من أجل أن تسهل وجودها المبكر في الجناح، لكنها لم تختَر التراجع فحسب، ليس فقط تراجعها، بل أيضاً تغذية الأصوات الحانقة من ممرضات الجناح من أجل أن يعكروا حياة باتريسيا في العمل ولمدة شهور.

ربما تتساءل: لماذا لم تستقل باتريسيا؟ عندما وجهت لها هذا السؤال، أخبرتني بأنها كانت تشعر بعدم الأمان على نحوٍ لا يصدق، ولديها أطفال



عليها أن تدعمهم، وكانت تعيش فعلياً كل يوم في خوف. ما الذي كان سيحصل لها فيما إذا استقالت؟ إلى أين ستذهب؟

لقد نجحت إستراتيجية باتريسيا طويلة الأمد. وأخيراً عادت إلى منصبها السابق بعد عزلها، وكانت «بمزاج تام» عندما فازت بترقيتها الجديدة. لقد تمتعت بإعجاب زملائها وأصدقائها على تصميمها. وعلى الرغم من وجود طرق أخرى، غير أنها تعاملت مع الوضع، إن هزيمتها مكنتها من أن تتقدم إلى الأمام مع إحساس بالإنجاز. وهذا نوع آخر من تلك الأحداث التي تقدم لك الفرصة لتصبح مديراً استثنائياً، وخصوصاً إذا أضفت بعض التدريب الرسمي إلى خبرتك.

### إستراتيجية، استأجرتك، والآن أنا أكرهك يا مديري:

أبدت باتريسيا قوة في الشخصية لا تصدق في مقدرتها على عودتها «فاشلة» إلى فريقها القديم، ثم العودة بنجاح إلى منصبها الجديد. وبوصفها إنسانة من هذا النوع، فإنها لم تسهب في الأمور السيئة التي واجهتها أثناء عملها في قسم الجراحة العام. هل تتصور بأن تكون مسكوناً بالخوف وبضباب الجهل، ثم تواجه يوماً بعد يوم زملاءك غير المساعدين ومديرك غير الداعم، مع عدم وجود أي دلالة على المساعدة في طريقك؟ لقد كانت تسير على صحون من البيض، بين كل هؤلاء الممرضات الأخريات، وتراقب إلى الأبد غلطتها القادمة الصغيرة جداً. وفي وضع كهذا، كانت مرتبكة حيال مناداتها برئيسة الممرضات.

في هذا السيناريو، فإن الوضع تفاقم منذ تدهور التواصل الناتج عن غرور أليسون وخوف باتريسيا. وكان لدى باتريسيا خيارات أخرى مفتوحة



بالنسبة لها، غير أنه - على عكس ذلك - فإن ذلك أدى إلى نتيجة أفضل. على سبيل المثال:

- كان على باتريسيا أن تتحدث إلى مديرتها أليسون. كانت الفرصة سانحة لها لتنقل تعاستها وتشارك بما حصل معها مع شخص أعلى مرتبة منها. غير أن هذا من المحتمل أن يدهور علاقتها مع أليسون، لأن أليسون، ستلمس تضاًؤلاً بفرص ترقيتها.

- كان بإمكانها أن تحاول تجديد أواصر العلاقة بينها وبين أليسون من أجل أن تحاول إيجاد طريقة مناسبة لهما للموافقة على الخطأ الذي ارتكب. بعدها يمكنهما أن تقررا عبر إستراتيجية مشتركة، ما يمكن فعله، وهذا سيحفظ احترام أحدهما للأخرى بصورة رئيسة.

- كان عليها أن تتحدث مع أصدقاء وزملاء قدامى، يؤكدون لها أن هذه ليست مشكلة فظيعة على كل حال. ومن المحتمل أن يذكروها بنجاحاتها وأوقاتنا الجيدة. ولا يمكنني أن أمارس الضغط الشديد بشأن أهمية بحث الأمور مع الأصدقاء والزملاء القدامى الذين تثق بهم من أجل «تدقيق رشيد» لإنجازك.

إنها على الأغلب قضية الشركات، والأقسام، ودون أدنى شك، عنابر المشفى التي تصبح على شكل مؤسسات، متقيّدة بإجراءاتها. بحيث تتناسى بأن الناس الجدد يحتاجون إلى وقت ومساعدة للوصول إلى السرعة المطلوبة. إن مشكلة باتريسيا ارتبطت مع مخاوفها، وربما أن ثققتها بنفسها قد تضاءلت، فإنها لم تكن متأكدة من ذاتها، ولم تكن واضحة حيال تصحيح الوضع الذي وجدت نفسها فيه.



- إن تخطي الحاجز لتسجيل خيارات موظفك هو أيضاً خيار، لكن عند هذا النوع من التفكير، فإنه على النقيض من ذلك، عليك أن تحصل على ناتج إيجابي من عملية المقابلة الفارغة والمسلية، كما عليك المحاولة بالتكيف مع منصبك.

وجوهر الكلام هو: إن الإستراتيجية هي: لا تتراجع عن موقفك. إذا وظفت، فأنت على حق في مجالات متعددة، لا في كل المجالات. وإذا كان هناك انقطاع في التواصل في منصبك، عدّه عدوانياً بأسرع وقت ممكن. كما أن مواجهة مخاوفك مباشرة هي طريقة عظيمة للحل. باتريسيا واجهت خوفها عندما ذهبت وسألت أليسون فيما إذا كانت ستمدها بمرجع ضئيل في فرصتها الجديدة. وكان من العار أن تقترب من أليسون بهذه الطريقة من قبل. وأنا أؤكد بأن في مثل هذه المواقف، لا تتوقع مع مديرك أن يعتذر مهما كانت الأسباب؛ لأنه بالنسبة له، سيعد هذا اعترافاً بعدم المقدرة.

إذا ازداد الوضع سوءاً، كن حذراً جداً. أنت لا ترغب بأن تؤذي ثقتك أو صحتك. إذا كان كل هذا محتملاً، خذ استراحة قصيرة لتستجمع قواك، واذهب إلى قسم العناية الصحية الخاصة لتكسب مرتين... على نحو جدي، إذا كان هذا كله محتملاً. خذ استراحة قصيرة. إنها من أفضل الطرق لتتمكن من التراجع خطوة وأخذ قرار بشأن إستراتيجيك. حتى وإن جعلتك الإجازة المرضية مدة يومين خاسراً، راجع الوضع كما هو عليه، وخطط للمضي قدماً.



إدارة أنا استأجرتك، والآن أنا أكرهك يا مديري:

الملخص:

- تحدث مع الشخص الذي استأجرك بأسرع وقت ممكن.

□ لا تخلط بين الأوراق بمحاولة التكيف معه.

□ عليك ألا تعرض الآخرين للخطر .

□ هل أنت مشارك باللوم؟

□ هل تشك بأن هناك بعض الإزعاجات التي عليك أن تتكيف معها

مع المنصب الجديد؟

- ركّز في سبب رغبتك في هذا المنصب، واستخدم هذا التصميم لإنجازه بجدارة.

□ هل تحتاج إلى دورة تدريبية، أو إلى مرشد؟

- خذ إجازة سريعة.

□ اعمل بأحسن طريقة لإصلاح الموقف.

- تحدث إلى كلا الجنسين من زملائك.

- تذكّر المهارات التي تتقنها.



## الفصل التاسع:

### مدير المبيعات

بين جميع المديرين المجانين السيئين، هناك واحد أكثر سوءاً،  
وجنوناً منهم جميعاً..

#### مدير المبيعات:

في النهاية على شخص ما أن يبيع شيئاً ما....

فحص سريع لهذا المدير:

- متضارب.

• عدواني، متبوع أو مسبوق بـ:

• مبهج.

• مرتاب.

- يفتقر إلى رؤية «صورة واضحة».

هذا المدير يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع:

- السيد الساعات الطويلة.

- صديق ثم خصم ثم صديق ثانية.

- تاجر الخوف.

مدير المبيعات هو الدور الذي يستطيع أن يثبت الأعراض التحليلية جميعاً للفوضى ثنائية القطب - ولكنك لن تحتاج إلى برهان الطبيب النفسي المؤهل. هؤلاء الناس يجعلون المدير (الصديق ثم الخصم ثم الصديق ثانية) يبدو فرداً حسن الاتزان، إنهم يجعلون المدير (مجنون القوة) يبدو وكأنه صديقك الحميم. وقد حان الوقت كي ننقب عن العالم المجنون للمبيعات....

### حقيقة حول ما يحدث في المبيعات:

نعم هذا ما يحتم أن يحدث اليوم في مؤسستك، اقرأه وابلِك.

هناك تمثيلية تحذيرية مذهشة قائمة على أساس نظامي صباح الاثنين أو بعد ظهر الخميس، كل أسبوع أو أسبوعين - عبر البلاد وعبر العالم، حيث يمثل آلاف المسرحية الهزلية، أي: اجتماع المبيعات. فريق المبيعات سيكون على نحو نموذجي مجموعة صغيرة من المستخدمين الذين يتملقون، ويشتمون أحياناً، ومدفوعاً دوماً للقيام بذلك الإعلان الطريف المعروف عالمياً عبر عالم المبيعات، مثل «مبيعات الأنابيب»، أو «التنبؤ بالمبيعات».

إنهم يتكلمون بلغة خاصة، ويرتبطون بطقس يبدو للغرباء غريباً، بل أحرق أيضاً. على أي حال بالنسبة للمشاركين فإن هذا الحدث هو الوقت الذي يتجلى فيه المهم المبرح وهم يواجهون وجهاً لوجه أكثر المديرين جنوناً على الإطلاق.

هذا الاجتماع يترأسه مدير المبيعات، إن مدة بقاء مدير المبيعات ضمن مؤسسة ما نادراً ما تزيد على سنة، وذلك أن نجاحهم قد كوفئ بصورة ثابتة بأن يحققوا هدفهم تحقيقاً مضاعفاً. وعدم قدرتهم على



مواجهة سنة أخرى من ضغط ملاحقة رقم لا يمكن الوصول إليه، فيدعمون لوائح الاتصال، ويرحلون معظم أصحاب المبيعات في مؤسسة ما يفوقون مدير المبيعات الذي يفترض أنه يديرهم؛ بسبب أن مستوى التوقع الذي يقع على عواتقهم أقل.

وقد يجد فريق المبيعات بأنه يسمح لهم بأكثر من فصل للتسليم لأنهم «يبنون خط أنابيب»، أو لأن لديهم «طقساً جيداً»، ولكن مدير المبيعات يعرف الضغط الأعظم على الجميع، وهذا ما يجعله مجنوناً تماماً.

المستخدمون قادرون على ركوب موجة النجاح القصيرة التي أوجدها المدير فحسب، ولكن هذه القمة سرعان ما تبتعد جانباً. لذلك فإن مديري المبيعات متحركون، وينتقلون إلى دور جديد من حين إلى حين، وهذا ما يؤهلهم لأن يحافظوا على سلامة صحتهم.

زيادة على ذلك، فإن الهدف هو تفكير أكثر سحراً من التنبؤ الواقعي. في البيئة الذكية في اجتماع الهيئة آخر العام، يسمح هؤلاء المديرون المجانين لجشعهم أن ينطلق انطلاقاً جامحاً. ونظراً لنجاح ما حققه مدير المبيعات، فإن أحلامهم في مضاعفة حجم الشركة في الاثني عشر شهراً القادمة يمكن أن تتحقق الآن بالتأكيد. هذا هو الجنون الشائع لشركة مغامرة أو منطلقة نهمة في أن تحول إلى فائدة عاجلة في مغامرتها الجديدة، كما لو أنها تخطط «لمشاركتها» مع العالم..

في التعامل مع الخيال الجامح يتحرك مديرو المبيعات قبل فشلهم في الوصول إلى «الرقم»، وهو أمر مثبت، أو يصلون إلى الرقم ثم يضاعفونه! إنهم ينتقلون من مؤسسة إلى أخرى في حالة من الإلهام الدائم. كل



مستخدم جديد يرحب بهم مؤمناً بالروايات المدهشة عن «نمو الإنتاج» و«الجيل القيادي» و«اعتناق» الأمل، وإن هذه المهارات المكتسبة حديثاً سوف تشفي كل شيء، وترضي النهم المادي للمؤسسة. وقد تحولت العيون العمياء إلى الإخفاقات البائسة السابقة لهذه الإستراتيجية، التفاؤل المفرط هو نظام اليوم.

كل مدير مبيعات يحمل صرة خلفية لأفضل قصص النجاح، ويجد أنها قابلة دوماً أن تشق طريقها داخل مراعي جديدة، إنهم يصورون صورة خط أنابيب ضخم من أجل اتصالات نافذة متعددة. هذه هي الرسائل التي يريد المديرون الجدد أن يسمعوها، الرسائل التي يريدونها كثيرة! إنهم راغبون كثيراً في تصديق قصص النجاح هذه فقط؛ لأنهم يريدون مبيعات! إنهم يلتمسون منقذ المبيعات، وهو يأتي - بقميص جديد، وأزرار قميص مختارة بعناية، وحذاء لماع ثمين، وسيارة قديمة، ولكنها نظيفة خالية من العيوب... آمال الشركة معلقة دنيوياً برولودكس المدير المنتفخ. لا يحتاج المرء إلى عبقرية ليقرر أن هذا جنون. وأنت تعمل من أجله!

يصل مدير المبيعات الجديد مفعماً بالثقة (مديرو المبيعات ينبغي أن يكونوا بالتعريف مشبعين بالثقة والتفاؤل، أنا متأكد أن المورثات لدى مدير المبيعات سوف تتحدد سريعاً) لأن المستخدمين الجدد أخبروه أن السوق الصحيح والشركة لديهما إنتاج مع مغلف ممتلئ (بنقاط البيع الفريدة).

ولكن هذه الثقة لن تستمر طويلاً، فالمدير الجديد ما إن يصل إلى مركزه وهو شغوف بهذه القصص، حتى يكتشف أن الوضع ليس وريدياً تماماً كما رسمه مديرو الشركة. ربما يستحق هؤلاء الأفراد بعضهم بعضاً..



## السير لانكالتوت

مع هذا الرئيس الأكثر جنوناً من كل الجوانب هناك جزءان جانبيان. هناك أولئك الذين يعتقدون أنه يوجد علاقة متبادلة مباشرة بين عدد المرات التي تتخذ فيها مكاناً للغداء، وعدد الصفقات التي تنهيها. إنني مفرم بتسمية هذا المشهد: (سير لانكالتوت)؛ إنه يجعلك تشعر شعوراً رائعاً، ويبدو كأنه رفيقك المفضل.

إنه نوع من المديرين يستطيع أن يتلقى النمط الآتي من الاتصالات: «حسناً فعلت، لقد رفعنا هدفك».

«حسناً فعلت، نحن نطردك».

«حسناً فعلت، لقد اكتشفنا أن مزج المبيعات خاطئ، وأن الشركة لم تحقق أي دخل».

«حسناً فعلت، أخشى أن ينسحب الممول الرئيس، لذا نحن ندع فريق المبيعات يذهب».

مع هذا أنت لن تشعر بالغضب تجاهه؛ لأنه يعبر عنه بطريقة لا تجعله يبدو أنه يلومك، ولم يكن هذا قراره. لم يبد أنه سيئ جداً، لأن ذلك الشاب لم يحرق الجسور. سوف تلتقط إلى أعلى ثم تسقط من ارتفاع شاهق. سيكون ذلك النوع من المديرين الذي يقدم «أشياء ناعمة لك» عندما لا تسير الأمور على ما يرام، حيث لا تنجز مبيعات أو لا تتصرف بسرعة كافية.

السير لانكالتوت سوف يبهجك بقصص عما حدث منذ عشرين سنة خلت مع «أولد جونزي»: المدير الحالي للشركة، هذا الشخص رجل

مبيعات فصلي، وسوف يقوم بالعمل حتى يموت. لديه خصال جيدة، ولكنه يشرب مثل السمكة. كان ينبغي أن يُرقى إلى مركز أرفع كثيراً قبل عدة سنوات، ولكن لا، إنه لم يستطع ذلك. إدمانه على الروابط المكلفة، وافتقار الكامل للقدرة على رؤية العمل التجاري من زاوية غير وجهة نظره قد أعاقا كل ترقية.

إنه مجنون، ولكن بطريقة تجعلك تضحك وتبكي معاً.

### مدير المبيعات المُستحوذ:

ثمة نوع آخر لمدير المبيعات، وهو النمط الذي يعيش فقط ليوزع الأهداف. كل ما عدا ذلك في حياته يأخذ مكاناً ثانياً. لا يركز إلا على ذاته مثل السير لانكالتوت، ولكنه أكثر جبناً. إنه يأخذ في عروقه الدم الممول من شركة للتزويد بالدم. يعمل كما لو أن حياته الخاصة كانت تعتمد على نجاح فريق المبيعات. إنه يبدو مثل حيوان تم اصطياده، يهجر النوم من أجل أن يصمم أداء نقطة قوة، أو وضع تقرير، ولسوف يسألك عما إذا كانت نفقاتك عالية جداً، أو كانت منخفضة جداً!

إن الشخص الذي يوحى بأن يركب طريق قمر صناعي في سيارات الشركة. إنه يرفض أي كلمة تقولها على أنها حقيقة لأنه تلوع من كثير جداً من البائعين الكاذبين، ولا يتوقع منك أن تكون مختلفاً. إنه يشرب كثيراً من القهوة، ويعتقد أن الشاي العشبي للضعفاء، إنه ليس مصقولاً مثل السير لانكالتوت، ولكنهما يتشابهان في السمات المتأصلة. ستكون هناك مدة طويلة طالما أنهما يبدوان جيدين. إنهما متأثران بشيء واحد فقط: (كم بعت؟)، وهما لا يباليان كيف تفعل ذلك.



بكلمات أخرى انسَ أي نوع من عمليات المراجعة التي تدمج أهدافاً، أو تدريباً، أو بناء فريق أو أي شركة أخرى تركز على موضوع الاستثمار في الناس. قم بالبيع أو أنك ستكون خارجاً. لطرح ذلك بلطف سيطلب هذا السيناريو منك أن يكون لديك بعض الحماية الشخصية، وإستراتيجية البقاء.

البيع واحد من أكثر المهن عائداً. نادراً ما يكون مملاً، وهو يعطيك ارتفاعات مذهلة، كي تنافس من أجل أعمق الأشياء. وعلى أي حال، إذا كنت ترغب في المحافظة على سلامة عقلك عندما تحاط بالجنون، فإن عليك أن تشجع نظرة هادئة إلى الأحداث، وأن تكون قادراً على تجاوز الأذى المتعمد. إن المحافظة على هدوء أعصابك ورؤية الأشياء من منظورها سوف تؤثران مباشرة على نجاحك؛ لأنك بعدم السماح لنفسك أن تكون متحيراً بالنشاط المسعور لمديرك المجنون، ستكون قادراً على التركيز في نشاطات تلك المبيعات العملية التي ستعود عليك بالفائدة.

التمييز سمة مديري المبيعات المجانين الذين تستطيع أن تمنعهم من إتلاف ثقتك وإنجاز عملك. وما لم تتدبر أمرك مع المديرين المجانين فإن قلقهم وضغطهم سوف يؤثران سلبياً على جوانب حياتك كافة.

كلا الجانبين يرى نهاية السنة المالية/ والمبيعات نقطة انقطاع، إذا كنت في الموقع التعيس بحيث تكون تحت الهدف، فإنك قد تُستبدل. إنهم دون رحمة تماماً. انصرافك قد يكون حصيناً بدرجة أو بأخرى في تنفيذه، ولكن تذكر دوماً: إنهم لا يحبونك حقيقة، ولم يحبوك حقاً أبداً، إنهم أنانيون تماماً، وإذا كنت لا تستطيع الإسهام بنجاحهم، فعندئذٍ ستكون



خارجاً. ومع نهاية أي علاقة، فإنهم سيعيدون كتابة قصتك من أجل أن يكون لديهم ما يقولونه لمدير المبيعات الجديد الذي سيحل محلك.

احذر....

عندما تبدأ دور مبيعاتك الجديدة اسأل عما جرى لسابقتك، وأصغ بانتباه ماذا تسمع؟

هل قاموا بتغييرات في عملياتهم، أو تسعيرهم أو دورة الإنتاج التي سوف تعني أن نجاحك بات أكثر احتمالاً؟ إذا لم يتغير أي جزء من العملية، فهل يمكنك أن تتوقع حقاً أن تكون ناجحاً، إذا لم يكن من سبقك ناجحاً؟

في تجربتي إذا كنت تحل محل رجل مبيعات مطرود سابقاً (كمعارض للانضمام للفريق) فتابع بحذر ما هو السبب الذي جعل سابقك قد يخفق؟ هل كان السبب الشركة، أم الراتب، أم مدير المبيعات؟ حاول بعمق من أجل أن تستقصي التفاصيل لما حدث فعلاً، هذه ستكون معلومات متزايدة الفائدة. لا تفترض أن المستخدم يخبرك الحقيقة، لاسيما إذا كانت الإجابة تحتوي على تعليقات مثل: «لم يكن كتوماً»، أو «كانت تتعلم ببطء». هذه طريقة سطحية للوم رجل المبيعات. ولكن إذا قالوا لك: إن الرجل قد طرد؛ لأنه كان يشرف على صناعة ملابس نسائية رفيعة المستوى بما يماثل بيع برامج العقل الإلكتروني، فصدقني أن هذا يمكن أن يكون صحيحاً.

لقد انضمت إلى شركة ذات مدى إنتاجي كبير، فلم إذاً لا تنجح؟ بالتأكيد هناك منافسون في السوق، ولكنك جيد في عملك، تمسك قليلاً: تمنع المنتجات التي توشك أن تبيعها، هل يمكن أن تكون على سبيل الاحتمال ذات نوعية سيئة، وطراز قديم، أو غالية الثمن؟ كيف تبدو في



السوق؟ ماذا يقول عالم الأعمال أو سوق البورصة عن سمعة الشركة؟ هل هي معروفة بأنها غير جيدة؟ لا، بالتأكيد لا... أنا متأكد أن تسليم إنتاجك كامل، وأن قسم الإنجاز يُسلم دوماً البضاعة في الوقت المحدد، بالقياس الصحيح، واللون والكمية الصحيحين أيضاً. والإنتاج يعمل دوماً بصورة كاملة قُدماً، هل التنفيذ يتم بيسر؟ نعم بالطبع.. وزبائنك مسرورون دوماً من عملية التسعير والتسليم، وبساطة عرضها ودقتها. وفريق عملك الودي في مراقبة الأسعار، عظيم... بهيج.. رائع!

لا؟ أنا اعتقدت ذلك...!

### ما الذي يجري خطأ؟

كثير جداً من المنظمات التي تركز تركيزاً وثيقاً جداً على فريق المبيعات. وعندما تسير الأمور على نحو خاطئ فإنها تميل إلى أن تحمل قدراً متفاوتاً من اللوم على أكتافها، تعاني فرق المبيعات من المخض أكثر من معظم أجزاء المنظمة.

إذا كانت لديك العوامل المصنفة جميعها أعلاه فهل تفشل؟ دون وجود هذه العوامل ما هي فرصتك للنجاح؟

في شركة كهذه إن مهمتك الأولى هي أن تفهم هذه المسائل قبل أن تستطيع أن تعرض دورك بوصفك رجل مبيعات. نموذجياً الشركة مرتبطة بدورة متكررة (الشكل 9 - 1) إنها تعطيني بعض التسلية الظريفة، كي ألاحظ أنه مهما كان عدد المرات التي تذهب أثناءها فإن قلة من الشركات تتعلم.

1- شركة لديها مسائل شهرة / إنتاج / عملياتية.	
2- شركة تحت ضغط زيادة المبيعات جوهرياً.	
3- شركة توظف مدير مبيعات جديد (توقعات كبيرة...).	
4- مدير مبيعات يستأجر فريق مبيعات جديداً.	
5- شركة تدرب فريقاً جديداً في المنتجات والسوق والعمليات.	
6- يفشل الفريق في صنع هدف بسبب مسائل عملياتية كما في الأعلى.	
7- شركة تطرد فريقاً مدرباً لفشله في تحقيق هدف بالرغم من الاستثمار في الوقت، والتدريب، والجهد.	
8- شركة لم تتوجه بعد نمو الإنتاج العملياتي/مسائل الشهرة.	
9- شركة ما تزال تحت الضغط كي تزيد المبيعات.	

تكرار مقزز، ولا تذكره الكلفة! طالما أن المسائل العملياتية والمسائل الأخرى مستمرة، فإن الشركة ستكون في موضع تحد شديد في محاولة مجابهة أهدافها، سواء استأجرت أفضل رجال المبيعات أو أسوأهم.

هذا السيناريو الذي استمر على يد إدارة عليا قصيرة النظر نفشل في التمييز والتوجيه للمسائل الأوسع، التي تحيي أكثر المديرين جنوناً مع كل البؤس والضغط اللذين يعانوهما اللاعبون قليلو الحظ في فريق المبيعات.

القصة التي باتت معلنة داخلياً هي: «لا تقلق كل شيء سيكون على ما يرام؛ لأن مدير المبيعات الجديد اللامع مدعومٌ بفريقه الأخير والمعزز، سوف يجعل تلك المسائل جميعها ترحل بعيداً». كما في السحر، فإن



استخدام هذا الفريق الجديد الرائع (نعم، أنت) جميع الإنتاج والمسائل العملية والتسويقية والعلاقة التجارية تتبخر.. دعونا نصرف العمولة! كثير من المؤسسات الكبيرة لا تشعر بالذنب في طلاء السوس من أجل لفت النظر داخل المؤسسة.

هذا المدير القادم يريد حقاً فرصة جديدة (تذكر من أين يأتي). بقيامه بتحقيق محدود داخل خلفية الشركة، وتلمع عيناه من حجم الراتب الأساسي المعروض، إنه راغب جداً بقبول المركز. الشركة ملاممة - ملائمة؟ بدرجة متساوية، تريد من المنقذ أن يضمن نجاحها ويتجاهل حقيقة أن الرجل كان له (5) أدوار في 6/ سنوات. المشهد يستقر، دع التشويه يبدأ.

### قصة روبرت :

كان روبرت يعمل في مجال بيع الصحف المحلية للإعلان. ومع أنه لم يكن هناك كثير من الصحف المحلية في ذلك القطاع للتنافس، فأنت تقا تل غالباً من أجل الانفاق الإعلان الضئيل للشركات المحلية الصغيرة أو المالكين الأفراد. وكان التحدي هو مساعدتهم على خلق حملات تجلب منفعة مادية. كانوا يحصلون على مقدار محدود من أجل إنفاقه على الإعلان. ووسائل الإعلام الأخرى، تصارع من أجل حصتها من هذا المقدار.

عمل روبرت في أعمال بيع أخرى، ولكنه كان متلهفاً لأن يبدأ دوره في صحيفة «هيرالد»، وكان مدير مبيعات هيرالد الشاب يرحب به ويبدأ روبرت قصته:



«جعلها أندي، مدير المبيعات، ترن كما في المقابلة. كان يستطيع بالكاد أن يبقى جالساً. لقد رسم صورة عظيمة. كان عليّ أن آخذ سيارة الشركة، أود أن أكون في الخارج اليوم كله تقريباً. كان لديه خطط عظيمة لتحقيق نجاح الإعلان في الصحيفة. كان ذلك بعد أن التحقت حيث وجدت أنه كان في العمل منذ شهر، وكان قد بقي بعد سابق في العمل. جاء أندي من صحيفة محلية حرة، وكان يظن أنه يعرف كل شيء عن العمل.

اكتشفت أنه بسبب نجاحه السابق أعطاه مالك صحيفة «هيرالد» سلطة عملية مطلقة لإحداث تغييرات. كان لديه المال كي ينفقه، والأهداف الكفاحية كي يحققها، وعرف المالكون أنه من أجل إنقاذ «هيرالد» ينبغي المنافسة لا مع الصحف الحرة فقط؛ بل ومع مجلات الإعلان التجاري، والحملات الأخرى أيضاً، التي يمكن أن تقرر بها الأعمال التجارية المحلية استثمار ميزانيتها الإعلانية.

«ظننت أنها محرض جداً، سوف نكون أبطالاً! لا أستطيع أن أنتظر كي أنطلق وأعمل مع أندي. كنت على وشك تحصيل أطنان من المال ويحقق نجاحاً حقيقياً. كل شيء بدا منعشاً وجديداً، كانت «الهيرالد» صحيفة محلية ذات مظهر رفيع، والاسم وحده كما أوقن بذلك، يجعل فتح الأبواب أمراً سهلاً».

شرع روبرت بالعمل. البيئة التي واجهها كانت مرهقة بالطاقة العاجزة «لأندي»، كان أندي قد قدم توقعات رفيعة لفريق إدارته، وكان يشعر بالضغط من جانبهم من أجل تقديم نتائج. لقد أنفق أموالهم،



وطرد الفريق صاحب المناصب، وكان يعد بنتائج... والآن بات روبرت في الفريق.

وما كان اضطراب روبرت لينتهي.

«أستطيع أن أتذكر أندي في اللقاء الأول لفريقنا الجديد، كنت هناك مع رفيقين آخرين، وإن مبيع فراغ لنشر الإعلان بالنسبة إلى صحيفة محلية ليس علماً صاروخياً، ولكن هناك قواعد وعمليات معينة تلي ذلك تساعد على نجاحك. لقد طُلبت من أجل مهارتي في المبيعات، ولكن ما يزال الإعلان عن المبيعات شيئاً جديداً. انزعج أندي بسرعة عندما طرحت أسئلة عن بعض الموضوعات، وجعلني أشعر أنني لا أستطيع أن أسأله عن معرفة خاصة. وقد تأكد لي أن طاقته وإحساسه بالاضطراب كانا يعنيان أيضاً أنه كان غير صبور وسريع الغضب. أخبرنا بما كان يتوقع بالنسبة إلى العائد وحجز مساحة الإعلان على مدى أسبوعين لم أكن أعرف إن كانت واقعية أم لا.

كنت جديداً على عالم الصناعة، لذا لم أعلق عن سذاجة. كنت ما أزال أشعر بالراحة بشأن فرحتي الجديدة وثقتي بأنني أستطيع أن أحدث أثراً».

يتذكر روبرت قضاء الأسبوعين اللاحقين في زيارات إلى دوائر أعمال في محيط المنطقة. عقد عدة ارتباطات، وساعد على وضع صفقات إعلانية وعطاءات لشركات لا حصر لها، وعمل بدأب حقاً؛ لقد عمل إلى وقت متأخر، وأقام صلة مع زملاء سابقين في المكتب، فمن ساعدوه على تسعير العمل وتقديم النصح بشأن الخيارات والمواقيت، وبذلك شعر بالارتياح للعمل



الذي كان يقوم به، وكان يتحدث إلى أندي كل يومين. كان يشعر بأن كل شيء يجري على ما يرام، ولم يكن لديه أي اهتمامات بشأن اجتماعات المبيعات، التي كانت مقررة بعد أسبوعين من انتهاء اجتماع الفريق الأول.

«يا إلهي! ذلك الاجتماع المجنون! كان أندي مثل رجل معتوه! كان وجهه مثل الرعد، وبدا وكأنه يهتز انفعالاً. كان شديد الغضب، ولم أكن أعرف حقيقة ماذا فعلت من خطأ. قال لي: إن أصابعي ترتعش، وأنني كنت أخرق، وأنه لم يستخدمني كي أجلس وأشرب القهوة طوال النهار في مكتب الزبائن حاولت أن أحتج، ولكنه لم يرد أن يستمع. وفي النهاية هدأ قليلاً كان عدوانياً تجاه زملائي على نحو مشابه وقال: إنه يحتاج لأن يعرف أي عمل كنت سأقوم به في الأسبوعين القادمين. أخبرته أنني كنت أريد أن أعرف منطقتي والعاملين في المنطقة، وأنني كنت متأكداً من أن العلاقات التي كنت أبنيتها، والمعلومات الدقيقة التي أوجدتها سوف تجلب لي العمل الذي توقعه. أعطيت أندي لائحة من الاحتمالات، ولكن بدلاً من أن أجعله هادئاً بدا أنني جعلته مجنوناً ثانية. ثم ذهب بعد ذلك عبر مسيرة سمعت من أصدقائي في المبيعات يحدثونني عنها. طلب مني أن أوسع اللائحة كي تضم أناساً كان لي معهم مكالمات هاتفية تمهيدية».

استحقاق ذكر هذا تفصيل أوسع؛ لأنه ألم اجتماع المبيعات. إذا كنت جديداً، وشاباً، وأدنى منزلة، أو عصبياً في مبيعاتك فيجب أن تكافح ذلك منذ البداية. مدير مبيعاتك يريد أن يثبت لرؤسائه أنه ناجح «وسيفوز بالجائزة»، ويبرر راتبه الكبير وإنفاقه الواسع عليك! إذا كنت تقدمه بالخط الطبيعي لمبيعاتك، وأن أي شيء أقل من مضاعفة أرقام أهدافك، فإنه سيمر عبر نشاطك من أجل المدة الفائتة، ويجمع معاً لائحة ضخمة



من الصفقات القائمة على ما لا يزيد عن شعور حدسي أو استفسار. بكلمات أخرى إنه سوف يضغط عليك لإيجاد خط أنابيب يرضي مدراءه المجانين، وإن كان غير واقعي مطلقاً.

هل هذه فكاهاة، أم أنها فكاهاة؟

لماذا هذا مضحك جداً؟ لأنه سيأتي وقت في المستقبل غير البعيد جداً، يعود فيه خط الأنابيب الخيالي هذا كي ينتابك.

فيما أنت تتقدم عبر دورة المبيعات يتغير المشهد حسب الوقت من السنة، والفصل أو الشهر.

نعود إلى اجتماع المبيعات الأسبوعي. إنه يبدأ بسؤال مدير المبيعات لكل رجل مبيعات بأن يقدم تقريراً عن نشاطه في الأسبوع أو الأسبوعين، يجب أن يذكر في التقرير: من رأوا؟ من الزبون المحتمل؟ ما هو احتمال إغلاق هذا الجزء من العمل أو ذاك...؟

الآن بالطبع هذا كله سيكون رائعاً إذا تواطأ كل واحد في الاجتماع ووافق على أنه طالما أن الأنبوب يبدو جيداً، فإنه غير واقعي، وأن الرؤساء سوف يسترخون حتى يستلم الفريق العمل الحقيقي. إنه لأمر رائع إذا كنت متأكداً أن مدير مبيعاتك المجنون قد فهم أن خط الأنبوب كان عملاً من أعمال الخيال. ولكن في الاجتماع الثاني سوف ينكرون أنهم أجبروك في وقت من الأوقات، سوف ينسون الخطب الرنانة، والتحدي الذي واجهوك به فيما يتعلق بإنتاج خط الأنابيب الذي طلبوه. سوف ينسون أنهم طلبوا منك التنبؤ بصفقات، وقد أخبرتهم عنها ضمناً أنها ليست أكثر من انحناءة ومصافحة.



أعرف هذه القصة. إنها قصتي لا أستطيع أن أنكرها، لقد رأيت مديري المبيعات المجانين يصرخون ويستجدون، الأشخاص الذين يطالبون ويصرخون، أولئك الذين يظلمون ويسخرون. إنهم مديري المبيعات المجانين!

مدير المبيعات يستعرض عملك الممتاز، ويلاحظ أنك تسير وفقاً للهدف، ثم يدخل في مزاج درامي. يغلق باب المكتب خلفك، وهناك تجد نفسك وجهاً لوجه في كابوس.

حسناً، ليس وجهاً لوجه على وجه الدقة: مديرك جالس على المقعد جاعلاً إياك في موقع أدنى جالساً على الكرسي، من الأعلى يهاجمك مديرك المجنون قائلاً: «تستطيع أن تفعل ما هو حسن!» إذا ركزت حقاً ذهنك في ذلك كان بإمكانك أن تحصل أرقاماً أعلى من هذه! أنت كسول جداً، عندما كنت في وظيفتك كنت أتلقى ضعف ما فعلت! «إنهم يصرخون، ويضربون بأيديهم بقوة على المقعد ويهاجمونك بصورة عامة، كما لو أن ذلك يجعلك تجد في عملك أكثر، ويجعلك أكثر ولاءً أو تقدم مزيداً من العمل...

مثل هذا السلوك يوجه أيضاً إلى أكثر أعضاء فريق المبيعات نجاحاً. لماذا؟ لأن مدير المبيعات كان عليه أن يعمل بدأب شديد من أجل نجاحه. إنه مثال آخر من: «كان عليّ أن أعمل بدأب شديد من أجل نجاحي، وهكذا إذا كان هذا الإنسان يبدو أنه ينجح بسهولة بالغة فإن ذلك سيكون سخرية من المجهود الذي كان عليّ أن أبذله» بصورة أساسية إنهم يمتعضون من أي نجاح يتحقق بسهولة.



في مواجهة هذا الجنون تصرح بالتنبؤ بمبيعاتك - التي يتضمن فرصاً خيالية من كل شخص تحدثت إليه في الأسبوع الأخير، وأي اتصال، وأي عمل، وأمك، وأختك، الرجل الذي خدمك في الموقف..

اختبر روبرت الأعمال الكاملة عندما عاد إلى اجتماع المبيعات الثاني بعد أسبوعين، ومع مدير مجنون مثل أندي لم يكن يتوقع بالطبع أي دعم لخط الأنابيب الذي تواطأ لإيجاده، والذي كان يحتاجه أندي الآن كي يُسلم.

يستمر روبرت في الانسجام، وهو يسترجع هذه الأوراق لغرابتها، ولكن في ذلك الوقت..

«كان أندي يبدو مثل الرعد ثانية، ولكنني لم أكن منزعجاً كثيراً بشأن هذا، ظننت أنني أعرف ماذا سيأتي، أنجزت 80% تقريباً من هدفي «الحقيقي»، لذا لم يكن حقاً مستاء بشأن ذلك، هل يستطيع؟ ولكن أبعدني جانباً! (صاح في وجهي): «إن خط أنابيبك خيال جامح! كيف تفكر بشأن وضع جميع هذه الصفقات على القائمة عندما لا يكون لديك إلا القليل من المعلومات! وأخذت أتكلم دون تفكير ولكنني تحققت أن لا أمل. أرجأني أسبوعين آخرين كي أخبره عن كل واحد كان لي علاقة به. هاه. لقد تعلمت المسلك الصعب، وقمت بملاحظة داخلية جريئة بحيث أدفع ثانية. بدأت أرى كيف كان يعمل، دافعاً كل واحدة بقسوة حقاً، وكان يريد دوماً المزيد. لم تكن بيئة من أجل ذوي القلوب الضعيفة».

### حماية المبيعات:

ثمة شيء واحد يتهم به أصحاب المبيعات هو «التحصن بأكياس الرمل» - وهو أسلوب لحماية أنفسهم من انفجار كالمذكور أعلاه. إذا كنت قد ظلمت



من قبل مدير مبيعات بإيجاد لائحة من الصفقات التجارية، فيمكنك أن تقرر في المستقبل أن تكون أكثر «حذراً». هل نستطيع القول: إنك يمكن أن تعرف جزءاً من عمل يلوح في الأفق؟ ولكنك ستكون لعيناً إذا كنت ستخبر أحداً عن ذلك. في اللحظة التي يشير فيها رجل مبيعات إلى أي فرصة بحیوية، فإن المدير ورئيس المدير سيقفزان إليها كإمكانية ساخنة. إنها تظهر في رادارهما، وأنت سيكون لديك الأسئلة والاستفسارات الدائمة، وأنت تندفع من أجل أن تحصل على أشياء حديثة. أحياناً يكون أفضل تكتيك أن تبقى هادئاً، وتخبرهم فقط عندما تكون مستعداً. هذا ليس بالأمر المثالي، ولكنه طريقة للحصول على بعض الاطمئنان. ثم تقدم مفاجأة صفقتك الكبيرة. وبالطريقة ذاتها التي قد تتجذب إليها لا لتصبح «سقيماً» عندما يصبح الضغط شديداً جداً، فإن هذه الإستراتيجية أيضاً ينبغي أن تستخدم بحذر مرة ثانية، فأنت تحتاج لأن توجد عنصراً غير متوقع. إذا كنت دوماً كيس رمل فإنهم سيتوقعون صفقة من كيس من الرمال، حتى وإن لم توجد واحدة.

روبرت سرعان ما رأى أن أندي سوف يدفع ويدفع ويدفع الفريق لاستلام أمر لإرضاء الأهداف التي وضعها لرؤسائه. كان تحدي روبرت أن يجد طريقة بعدم التفاعل معه بحيث تقلص من نجاحه. وكان أحد الحلول انتهاء الوقت المناسب لبناء علاقات مع رجال الأعمال المحليين - الثقة لا تستغرق وقتاً لبنائها. كان روبرت يعرف أنه يفعل كل الأشياء الصحيحة، وأنه كان في الطريق إلى تلبية كل أهدافه. وكان الشيء الأخير الذي كان عليه أن يفعله في هذه المرحلة أن يخاطر بالعلاقات التي بناها وأن يصبح غير مختص في تعاملاته مع رجال الأعمال المحليين.

الناس من أمثال روبرت لديهم مبيعاتهم في موروثاتهم. المبيعات



بالنسبة إليهم عالم رائع، إنه العالم الوحيد. أنت تبيع طوال الوقت. تبيع من أجل أطفالك، وتبيع من أجل شريكك، وتبيع إلى الغرباء في الشارع. هل تجد نفسك يوماً في دور يجعلك لا تحتاج إلى أن تبيع، ولا يهتمك أن تجد شيئاً ما لبيعه على أي حال.

الجانب الأدنى أن هذا عالم يتقلب بوحشية ويجلب معه مقادير ضخمة من الضغط والشدة كما يجلب الرضا العام. في بعض الأحيان يصبح هذا كثيراً جداً، ولسوف تشعر كما لو أنك تمشي بعيداً. مع هذا كان يجب أن يكون رجل مبيعات، وروبرت كان يقترب من هذه المرحلة.

### الصورة الجانبية لرجل المبيعات:

رجال المبيعات يمكن أن يكونوا مجموعة متطابقة بشكل سيء، يطمحون إلى رواتب عالية، ولكنهم في الغالب يفتقرون إلى الثقافة الضرورية لتحقيق هذه الرغبة في تبادل الجوائز التي تثير الدموع؛ التي يأملون في إمكانية تحقيقها، فإنهم يرغبون القبول بالسكة الحديدية الدائرية للانخفاضات والارتفاعات العاطفية. وهم قد يبدو أحياناً ضحليين إلى حد ما وغير مخلصين وماديين. إنهم يشعرون بالظلم والضغط والرفض الدائم. وخلافاً لزملائهم غير البائعين فإن لديهم أهدافاً دقيقة لا يمكن تجنبها أو التصرف بها. إنهم يتوقعون أن ينشطوا وأن تكون الأضواء مسيطرة عليهم. ومقابل ذلك شخص أبسط بكثير يسعى إلى الاعتراف، يجب أن يكافأ، ليس بالمعنى النقدي فقط؛ بل بمجد صنع «ناد» أو أن يكونوا في «القمة» وعندما ينجو فريق المبيعات، تتنفس الشركة كلها الصعداء. شعارهم حقاً هو: «المبيعات ملكة»، وهم يشعرون بالإثارة لكونهم جزءاً من الحاشية.



## لاعب فريق، أم لا؟

هل يحتاج البائعون إلى أن يكونوا لاعبي فريق؟ هنا مدرستان من التفكير: إما أن تكون وحيداً، تسجل الأهداف، وتعد الصفقات، أو ليذهب إلى الجحيم كل شخص آخر، أو أن تكون جزءاً من بيئة حيث فريق المبيعات متحفز لأن يتماسك ويساعد كل واحد الآخر ويدعمه، في ما يعدّ مهمة تحدّ.

هذا الخيار الأخير - كما يمكن أن تتخيل - يولد نزاعاً في معظم المؤسسات، أنت لا تطرد إذا كان زميلك لا يحقق هدفاً؛ أي نوع من إنكار الفكرة أن هذه المجموعة من الناس تعمل «كفريق». الأكثر احتمالاً أن العاملين في البيع يحكم عليهم وفقاً لنتائجهم الشخصية. ما هي الفائدة المحتملة، يستطيع رجل المبيعات أن يستخلصها بمساعدة زميل، وإمضاء الوقت معه، وأن يريه الشروط والقواعد الخاصة؟

بالرغم من هذا فإن نصيحتي أنه ينبغي عليك أن تكون «لاعب فريق»، ولكن مع كل واحد عدا فريقك في المبيعات. معهم أنت تبقى لطيفاً وودوداً. الناس الذين تحتاجهم في فريقك هم الذين يسلمون البضاعة، شبكة التأييد التي تعتني بزبائنك وبك. وإذا كنت تنوي أن تضرب زملاءك البائعين، وعليك أن تؤكد كل واحد متحفز جيداً للقيام بأوامرك، وتنفيذ أنظمتك، ويدفعون عمولتك، وبالإضافة إلى ذلك، يمشون حقاً الميل الإضافي من أجلك. اعتن بهؤلاء الأشخاص! تذكر أن هذا بالتأكيد خلفية مدير مبيعاتك.

**GSOH** ثمة سمة أساسية أخرى لرجل المبيعات الرابع - لاعب «فريق»، أو شخص انفرادي - إنه يحتاج إلى أن يكون لديه إحساس كبير



بالمرح. ومع أن هذا يمكن أن يسهم في الفكرة الخاطئة بأن رجال المبيعات ضحلون، إلا أن القدرة على الضحك - على أحد ما أو على الحياة بصورة عامة - جزء أساسي من غريزة الوقاية التي تسمح لك أن تحافظ على رفض دائم، وتستعيد من بينات متنوعة.

كان لدى روبرت فكرة واضحة بشأن كيف يريد لمبيعاته، أن تتقدم وهو لم يكن مستعداً أن يدفع به بعيداً من قبل مدير مجنون مثل أندي. لذا فقد قرر أن لا يترك عمله، ولكنه سيجد طريقة ما ليغير الكيفية التي كان أندي يجعله يفكر بها. كان يفهم أن أندي كان يحتاج إلى أن يجعله ناجحاً، ولهذا اختير، كان روبرت يتجه إلى أن يكون بائعاً عظيماً، وأنها ستكون عملية سلبية ومكلفة بأن يحل محله. كان لدى أندي مدير، وكان يبرر له أفعاله.

على أي حال كان سلوك أندي جنونياً بصورة كاملة، اجتماعاته كانت متهورة، وتتضمن دوماً بصماً على الطاولة، وجازمة وناقدة «لخط الأنابيب» المقدس. عندما كان أندي تحت الضغط حقيقة كان يستطيع في مناسبة ما أن يلجأ إلى التوسل أو الصراخ أو البكاء. إذا كنت قد اختبرت ميلودراما كهذه فإنها يمكن أن تساعد على التحقق من أنك لست بالضرورة المشكلة — أي إن عدداً من عوامل أخرى قد يطلق الانفجار. على سبيل المثال يمكنه أن يكتشف فحسب أن المنافس قد أطلق إنتاجاً بنصف الثمن، وهو يعلم أن عملية تصنيعه وتسليمه وإنجازه تكمن خلف الإنتاج. إنه من المتوقع كثيراً أن يتذكر وعود المجنون التي قدمها لرؤسائه المجانين، وقلقه الشديد عن كيفية تقديم التقرير عن الأداء لهم.

عندما يقبل مدير جديد دور مبيعات، يحتمل أن تكون هناك محادثة مع المستخدم الجديد مما يتطلب التعليقات التي تلي ذلك. بعد مدة في



العمل مع الشركة سيكون أندي في وضع يمكنه من أن يرى الحقيقة خلف تلك التعليقات:

«لدينا -بصعوبة- أي منافسة ما جدية في السوق».

«حسناً، نحن لدينا حقاً منافسة، ولكن لما كانت معظم منتجاتنا مصممة منذ 25 سنة مضت، فنحن خارج التماس».

«لدينا قاعدة زبائية شاملة (مستنزفة؟)».

«خط الإنتاج هذا هو في الواقع بيئة ملائمة، ونحن نحتاج إلى الاستثمار في بعض RPD للتأكد من الاستمرار في الحفاظ على موقعنا مع زبائنا».

«لدينا فريق اختصاصي ومعرض من أجلك»

«إنهم ضجرون؛ لأن نفقاتهم لم تدفع لهم، إنهم متحمسون، ولكن بعضهم جدد وغير مدربين تماماً».

هذه المسائل جميعها تضاف إلى ضغطه، طبعاً، وقد يكون لديه آثار من الماضي.

يصبح فريق المبيعات الأفراد النشيطون بالنسبة إلى المسائل العملية في الشركة، وبؤرة الإحباط لدى مدير المبيعات الذي يريد دوماً نتائج أكبر وأسرع مما يقدم.

مديرو المبيعات غالباً ما يقودون فرقهم إلى دورة من أكياس الرمل. والخوف الناجم والعدوان سوف يفرزان حتماً انحداراً خطراً في الحافز (الذي يعدّ مطلباً مطلقاً لكل رجل مبيعات يحترم نفسه)، وسرعان ما سميتلى رأس مدير المبيعات بـ:



«أنا لا أثق بالبائعين».

«ما إن يغلق تلك الصفقة حتى يصبح خارجاً».

«أصحاب المبيعات لا يعنون أبداً ما يقولون».

«فريق البائعين هو شحنة من الأفراد المازحين».

يعود سبب تفكيره بهذه الطريقة لأنه كان واحداً «منهم» قبل أن يرتقي إلى مدير. إنه يعتقد أنه يعرف كيف تعمل عقولهم. الآن، -بوصفه مديراً- قد لا يكون لدى أندي أحد لمناقشة هذه المسائل معه؛ إنه وحيد مع ضغوطه. ماذا سيحدث له إذا فشل؟

### إستراتيجية روبرت:

وجد روبرت إستراتيجية للكفاح. استمرت اجتماعات المبيعات في «هيرالد» في الاتجاهات ذاتها إلى حد كبير. في بعض الأحيان كان روبرت في خط النار، ولكن روبرت استخدم في تمثيلات أندي المتحركة، ورفض أن يجعل ذلك يدمر ثقته. وكلما أصبح أندي أكثر عدوانية وغضباً، كان روبرت يجد أنه كان قادراً على أن يكون هادئاً، وأن يخطو بعقلانية بعيداً عن الوضع. لأنك إذا أردت أن تبقى سليم العقل وناجحاً عند العمل مع مدير مبيعات مجنون، فأنت تحتاج إلى وقت أطول كي تعكس ماذا يجري. لقد تجاهل السلوك السيئ، كما لو أنك تريد نوبة غضب طفل. إنه لم يكن يرد على ذلك بصورة مطلقة. كان المفتاح متماسكاً بقوة في وجه الضغط والإجهاد.

عرف روبرت أنه إذا أصبح ذاهلاً تجاه سلوك أندي فإن عمله عندئذ سيواجه معاناة. حافظ على عناصر «العادات»، وكان ذكياً دوماً، ويحضر دوماً إلى حيث يقول - ولهذا لم يعط أندي أي سبب لعدم الثقة به. لقد أظهر نفسه محافظاً وحريصاً ويحظى بالاعتبار. وكان يعرض الحقيقة دوماً كما كان يريد أن يسمعوها.

وكان دوماً يصور عمله المستقبلي على نحو مضاعف تصويراً مثيراً. كان يسأل زملاءه أن يساندوه (تعرفون أنه من غير المتوقع أن نحصل على الطلب هذا الأسبوع. تعرفون أن السيد «إكس ×» هو بطيء دوماً) كان يرفض أن يُعصر في تنبئه الضيق، مكرراً الأرقام التي أراد أن يسجلها قدماً.

مثل هذه الإستراتيجية تعني أنك ينبغي أن تكون في القمة بين يوم وآخر إذا كنت تريد أن تتغلب على الضغط الشديد لمطالب دور المدير. كل جيداً، تجنب الطعام المملح، ولا تسرف في الكحول، واحصل على نوم هادئ، وتمرن (على الأقل من أجل أن تبعد عنك خيبات الأمل)، وانتبه إلى غذائك ولياقتك. ومن نافلة القول: إنك إذا كنت تسيء إلى جسدك وتحرق الشمعة من جانبيها، فإنك لن تقوم بأحسن ما لديك في عالم المبيعات الذي لا يعرف التسويات. ستصبح عاطفياً، وستضيع منك الفرص وستجعل نفسك في الأسفل.

### التماسك الراسخ:

كان لدى روبرت ثقة بنفسه، وعرف كيف يجب أن يعامل الزبائن والمرشحين. كان يبني الثقة ومستوى جيداً من العمل التجاري بالتماسك معهما. إن الزبائن وآفاق النجاح يحتاجون إلى أن تثق بهم.



كن حريصاً: بعض المؤسسات تضغط كثيراً جداً على بائعيها، بحيث يتسرعون بالتصرف بطرق بغيضة، وفي بعض الحالات لا أخلاقية. لا تجعل هذا يحدث لديك! أنت تعرف ما هو عقلاني، لذا تمسك به. كن صادقاً، فإن ما تعرفه صحيح. وإلا ستجد نفسك على هيئة عرض تلفزيوني سري. لا تتشاجر مع حاجز من المكالمات الهاتفية أو الزيارات. لا تتواصل معها باستمرار من أجل أن تحاول وضع «الصفة الصحيحة»، تواصل معها على نحو ملائم. أي اتصال غير ملائم لا يتلف علاقاتك مع الزبائن وآمالك فحسب، إنه سيتلف مهنتك وفرص القيام بأعمال معهم، ومع أي شخص يتعرفه في المستقبل أيضاً.

### الثقة:

تخيل أنك تعاملت بطريقة دمثة ورسمية مع كل واحد لك اتصال به، من المستقبلين وحتى (CEO) المهندسين. ماذا ستكون النتيجة؟ شبكة من الاتصالات تتحدث دوماً عنك وعن سلوكك بلغة رفيعة، وتخبر الآخرين عنك.

سير لا نكالوت - الذي ذكر سابقاً - خبير في هذه التقنية. ولهذا السبب فإنه حتى إذا كان يريد أن يطردك فإنه سوف يفعل ذلك برقة. تعلم منه، إنه أستاذ في طاقة الشبكة، لا تحرق الجسور، فأنت لا تعرف إن كان الموظف التنفيذي اليوم سيصبح صانع القرار النافذ غداً. أشخاص تتحدث إليهم يحركون شركة ودوراً، وأنت لا تحصل إلا على فرصة صغيرة من أجل انطباع جيد منهم.

بالتصرف بهذه الطريقة أنت ستضمن مهنة آمنة، ليس فقط في تقديم المبيعات؛ بل بفعل ذلك أيضاً بطريقة مهنية وأخلاقية. لا تدع أي شخص آخر يخرب ذلك عليك؛ لعلهم قد لا يبقون طويلاً حولك.

### التعامل مع آندي:

التقنيات الموصوفة في «صديق ثم عدو ثم صديق ثانية» بشأن السلوك ستكون مفيدة. أنت تحتاج إلى أن تجعل نفسك متحفظاً قليلاً، وبعيداً عن مدير مثل آندي الذي يحتمل أن ينقلب عليك في ظروف غير متوقعة. إذا كان يغير قصة عن تسعير المنتجات أو أي معلومات أساسية، فستجد المكونات العملية مفيدة، سجل تفاصيل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية جميعها. هذه ممارسة جيدة - على أي حال - وسهلة التحقيق.

إن كونهم عدوانيين بصورة غير متوقعة خلف هذا النوع من المديرين يمكن أن يكون فاعلاً أيضاً. يمكن أن يُستخدموا من أجل الصياح على كل واحد فحسب، ولكن ماذا سيحدث إذا ضرب الفريق كله ببساطة عن العمل. إنه يحتاج إلى فريقه، وسيتعرض للنقد الشديد من قبل مديره إذا خسرك. لا أقترح عليك أن تستخدم هذه الإستراتيجية الخطرة، ولكن من الحسن أن تعرف أنه في الظروف الشديدة تستطيع ذلك...

تذكر أنه مهما كان الضغط الذي تشعر به فإن مديرک «يلتقط هذا» من الأعلى أيضاً.

مديروه وظفوه كمنقذ، وكانت التوقعات تجري بسرعة. فريق المبيعات يستطيع أن يجعله يبدو بطلاً أو لا شيء. لقد استخدم آندي، ولكنه لم



يدرّب. (الذي من شأنه أن يساعد بالتأكيد) ، وهو يستطيع أن يستفيد من بعض الضحك الكامن في صميم حياته. يحاول بعض مديري المبيعات أن يطوروا علاقات شخصية وثيقة مع فرقهم، بحيث يشعر الفريق بالولاء، ولا يريد أن يرى مديره في الحضيض، أو ربما يخسره ويرى كابوساً كبديل عن ذلك.

من الواضح، أن أندي قد استفاد من بعض الولاء من فريقه، ولكنه سوف يحتاج إلى كسبه. إنه يريد بعض المرح في مكان عمله.

### بناء الفريق:

ما تزال تستطيع أن تؤثر في مزاج فريق المبيعات بنفسك. إذا قررت أن تخاطر بالاقتراب أكثر من مدير مبيعاتك المجنون، ولا سيما إذا كان لديه القليل، أو ليس لديه تدريب يدفعه إلى نشاطات محفزة. بين له كيف يستطيع أن يستفيد من الحصول على دعمك وولائك (انظر على سبيل المثال إلى بعض الأفكار في فصل معرفة المرح).

إذا لم يفتح على فريق البناء فاستبعده. أجرِ ترتيبات لمقابلة البائعين (ربما خارج ساعات العمل). ودعه يعرف فعالية الاجتماع. قد لا تحظى إلا بأشياء قليلة في الفرع المحلي، ولكنه لا يعرف ذلك. إنه يريد أن يكون جزءاً من الأشياء، أرغمه على تحقيق ما يجب أن يكون.

إذا كانت الأشياء تجري على نحو سيئ، ومع جنونه وضغطه يمكن أن تجري الأمور بسهولة، فخذ يوماً لنفسك كي تفكر في إستراتيجيتك. لا تجعل نفسك تطرد من عملك أو تبعد عنه. تأكد أنك في وضع منضبط وتتخذ النقلة التي تريد، رجال المبيعات ينتظرون غالباً ترقية أو صفقة



تأتيهم دون أن يتحركوا، حتى يكون الوقت المناسب. وإذا كنت لا ترى مستقبلاً حقاً في العملية الراهنة، فاستخدم ذلك الوقت جيداً من أجل النقلة القادمة الأفضل بالنسبة إليك.

### أنماط السلوك:

قبل أن تتخذ دور مبيعات، انظر بدقة في «ما الذي يجري عادة» داخل الشركة؟ ماذا حدث لسلفك؟ ما هي فرص نجاحك؟ كيف يبدو مدير مبيعاتك الجديد؟

لقد اعتدت أن أؤمن بأن من بين أدوار العمل جميعها الناس الذين أصبحوا مديري مبيعات، كانوا «يعملون بالعملة»، أي أنهم يتكيفون مع أي نوع من البيئات، طالما أنهم يدفعون لهم ما يكفي.

أنا أعرف من خبرتي أن هذا غير صحيح، ففي بعض الأحيان يمكن أن يكون ضغط المبيعات كبيراً جداً بحيث يبتعد البائعون عن دفع نسبة أرباح كبيرة أو عن صفقة ما بسبب البؤس الذي يعانونه. إنهم يحتاجون، شأنهم شأن أي شخص آخر أن يعاملوا معاملةً عقلانية، ولكنهم في الواقع غالباً ما يكونون مظلومين.

مهما كان مستوى الإحباط فإن من الخطأ الفادح أن تفقد أعصابك مع مديرك. إنها ليست أبداً الإستراتيجية الصحيحة للانسحاب استنكاراً. دع خياراتك جميعها مفتوحة، ولا تفعل شيئاً تتدم عليه.

باتباعك الإستراتيجيات المشروحة هنا سوف تزيد من فرصك في نجاح المبيعات، ومن حصولك على بيئة معقولة للعمل.



## إدارة مدير مبيعات مجنون:

### تلخيص:

- أبعد نفسك، كن بمعزل.
- لا تجعل سلوكهم غير المتزن يصل إليك.
- ميز سلوكهم من اليوم الأول.
- كن ثابتاً على المبدأ.
- ابن الثقة:
- مع الزبائن.
- مع مديرك.
- تعلم السلوكيات كي تواجه تضاربها.
- أنت تبني مهنتك، لا تتصرف بطريقة تدمرها.
- أنت تعرف الطريق الصحيح للسلوك - قم به!
- هذا المدير يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع:
- صديق، ثم خصم ثم صديق مرة أخرى.
- أنا أستخدمتك، والآن أكرهك.
- سيد الساعات الطويلة.





## الفصل العاشر:

### تاجر الخوف

نظرة سريعة لرئيس العمل هذا:

- صارم.
- ساحر ولكنه بارد.
- متسلط عدواني.
- يشجع العصبية.
- مناور.
- لا يمكن التنبؤ به.

تاجر خوف مؤسساتي - الشركات التي تعتنق ثقافياً الخوف أداة.

### نموذجياً:

- خطر عال / وظائف ذات مكافأة عالية.
- تحول الموظفين الكبار.
- تدريب كفاحي / أهداف.
- فرص إدارة سريعة المسار.
- هذا الرئيس يرتبط ارتباطاً دقيقاً مع:
- صديق، ثم خصم ثم صديق مرة أخرى.
- مالك عمل تجاري صغير.

## ما الفرق؟

قد تدهش كيف يختلف تاجر الخوف عن الرئيس مجنون السلطة. إليك ما يميزها:

الرئيس مجنون السلطة ينفذ عملية الشركة بطريقته الجنونية المعتادة. إنه يدفع مسيرة الشركة، ويتمتع بالإشارة إلى حيث أتت، لا تتلقى وفقاً لقاعدة هذا وذلك. إنه يتفحص عن قرب عملك طوال الوقت، ولكنه ليس بالضرورة يضع عينه على هدف أكبر، إنه يركز عليك.

التاجر الخائف هو مخلوق مختلف. إنه لا يهتم بكيفية أدائك لعملك، ولكنه يكون شديد الاهتمام بما تقدمه أو تحققه.

هناك نمطان من الرئيس تاجر الخوف، ولكن النتيجة واحدة: إنهما يولدان البؤس في عالم العمل.

ثمة نوع من تاجر الخوف هو الفرد الذي يسيطر على إمبراطوريته الصغيرة الملأى بالموضوعات المخيفة.

قد يكون صاحب العمل، أو شخصاً ما يعمل ضمن مؤسسة أكبر كثيراً. النمط الآخر من تاجر الخوف ضمن مؤسسات تستخدم الخوف بوصفه «أداة إدارة». الخوف يشجع عليه من قبل المؤسسة. المديرون يشرفون على مستخدميهم ويقودونهم به، ويستأجرون عن عمد أفراداً غير متوقعين ممن هم غير متخصصين تجاه هذا الأسلوب من الإدارة. أن تجد نفسك تعمل للآخر فهذا ما يزال حظاً سيئاً. سيكون من الصعب بالنسبة إليهم أن يستكشفوا في المقابلة.



إن المؤسسات التي تغرس ثقافياً الخوف، قد تألفت مع التقنيات المناسبة وهي متخصصة باستخدام أساليب الإدارة. إنها تستخدم بانتظام عملية «المقابلة السلبية». وهي تملك علامات مميزة وأسماء لفرق ومجموعات ومستويات مختلفة. إنها تخلق جداول وفئات وموضوعات وأهدافاً و«قوائم خجل» و«خاسرين» والأشكال السلبية الأخرى للتجمعات.

### تاجر الخوف - بوصفه رئيساً منفراً.

تاجر الخوف في مؤسسة صغيرة، أو حيث يكون مالكو العمل، لديه نطاق من النفوذ ملحوظ بوضوح، ولكن في مؤسسة كبيرة مثل هؤلاء الناس ينحتون قوة لأنفسهم، ويخلقون عالماً صغيراً يسيطرون عليه بالمناورة، وإنهم قادرون على المناورة مع بعض الشخصيات القوية على نحو مدهش. إنهم يفرغون خوفهم للتأكد من ضمان نجاحهم بسلسلة من الأهداف: عملهم القادم، ومقابلة هدف، وتقديم خدمة أو إنتاج، وتشجيع... ومهما كان ما يسعون إليه، كي يضمنوا أن السياق الذي يعملون ضمنه، فإنه سوف يضمن النجاح في تحقيق هدفهم.

غالباً ما يظهرون واثقين بأنفسهم ثقة ساحرة، ويستخدمون هذا جزءاً من إستراتيجيتهم للسيطرة عليك. في صميم مناورتهم تكمن الطريقة التي يديرون بها علاقاتهم مع موظفيهم. لقد صادفت على الأقل سيناريوهين مختلفين. كلاهما، حيث تكون المناورة قائمة على الخوف من أن يكونوا خارجاً بدل أن يكونوا في الداخل.

تاجر الخوف محاط بزمرة من المحاسيب، إذا لم تكن واحداً من هذه «المجموعة الداخلية» فإنهم سيخلقون أوضاعاً تجعلك بائساً من الانضمام



إلى «الداخل». كيف يفعل «تاجر الخوف» ذلك؟ لأن كل واحد يطمح إلى أن يكون المفضل، لا يحتاج المرء إلا للقليل لجعل الناس يتواطؤون ويسخرون من أولئك الموجودين في «الخارج».

المفضلون يحصلون على لقب. هذا اللقب قد لا يكون صحيحاً سياسياً تماماً، ولكنه مقبول لأنه لقب، إنه يُعطى بمودة، أليس -بالطبع- هو عرقياً أو جنسياً؟ إنه يشق الطريق بأي اسم ممكن. إنه جزء من عملية الضبط. والحقيقة أنه خارج عالم التاجر الخائف فإن مثل هذه الأسماء منتقصة، ولكن الموضوعات توضع مع الاسم؛ لأنه يعطيهم فرصة أكبر كثيراً كي يكونوا «في الداخل». ومن المؤكد أن هذا الاسم قد أعطي من قبل الرئيس المسيطر على السلطة، لذا لا يمكن أن يكون سلبياً، أليس كذلك.

وهكذا يا «فاتي» (أنا لا أشعر بالحاجة إلى تقديم أمثلة أكثر) سيكون مثالنا المختار.

«مرحباً فاتي، هل تستطيع أن تأتينا بمبيض للقهوة؟»

«مرحباً فاتي! أنت الرجل المناسب لتقودني إلى المطار؟»

«مرحباً فاتي، أنت سمين جداً إن الشخص الذي يأكل طوال النهار، لن يقوم بأي عمل!»

«مرحباً فاتي، أعتقد أنني سأدعك تغادرنا إذا أصبحت رجلاً أسمن!»

«مرحباً فاتي، جهد جيد في العمل البارحة، هل تحتاج إلى أن تأكل أكثر... وهكذا.



إنها متعة لا تؤذي، أليس كذلك؟ إنه هدف للفكاهات، إنه يعرف أن الرئيس يستطيع أن يأخذ الأمر أبعد فأبعد.. هو يدعه. هل بدأت تتسفه؟! أعتقد ذلك. إنها تخرج عن السيطرة. تخيل فريقاً كاملاً حيث الرئيس ينسف ببطء الأفراد عبر تفريق مبطن متقطع. أحياناً تكون هدف الفكاهة أو النقد وزملاؤك جميعاً يضحكون عليك. لماذا؟ لأن هؤلاء الآخرين متحررون كثيراً من أن يكونوا هم أنفسهم الهدف.

إذا كنت راغباً في تحدي هذه السلوكيات، فإن ثمة نتيجة سعيدة، تستطيع أن تتعلم من مثل هذا النوع من الرؤساء. هناك أيضاً جانب سفلي مظلّم. إذا سمحت -مع مرور الوقت- لهذا النمط من المشرفين أن يجعل قوتك تتآكل، فإن هذا قد ينعكس بسهولة على حياتك الشخصية. قمعه المستمر وسيطرته على عملك المهني يمكن أن يسبب ضرراً شديداً.

نفوذ الرئيس هذا يمكن أن يتسع مع الوقت والشركات. رأيت رجالاً نامين يتبعون -نظراً لشعورهم بالولاء الذي في غير مكانه- رؤساء يعاملونهم بهذه الطريقة من دور إلى آخر، فالثاني والثالث، أو حتى أربع مرات. الرئيس يعدّ هذا معروفاً. «تعال وانضم إليّ، سيكون الأمر كما في الأيام الخوالي، الفريق القديم معاً ثانية!» ولكن هل يأخذ حقاً مجموعته معه، كي يشعر بالراحة مثل رئيس الجماعة المرححة، قد يبدو كأنه ولاء، ولكنه أن تكون المفضل لدى رئيس ساحر يستطيع أن يؤثر في فريق، فإنه تكلف أيضاً. إن صداقته مزيفة.

آخرون يعملون لدى هذا النوع من رؤساء العمل وجدوا أنفسهم في غرفة عمليات طبيب، عندما تتقلص الثقة حقاً فإنها لا تؤثر على حياتك العملية فقط، ولكنها قد تؤدي إلى كساء شديد.

هذا النوع من المديرين سوف يجمع مهنتك كما سيقمع ثقتك. وهذا يمكن أن يؤثر عليك مالياً، ويحد بالتأكيد من فرص ترويجك. إذا كنت لا تملك الثقة بمواجهة هذا النوع من الرؤساء، أو مقاومة لاعبيه – فابتعد!

### لغة عدوانية.

اللغة التهكمية بدورها قد لا تبدو مسألة كبيرة، ولكنها تترافق مع سلوكيات أخرى. رئيس «تاجر الخوف» يتصل بلغة عدوانية شديدة. إنها قصدها التهديد، إنها عادة فوق القمة، ولا تسمح بأي مناقشة عن أي قرار.

إن بريداً إلكترونياً يخبرك عن اجتماع، سوف يتضمن كلمات مثل «إجباري»، و«إلزامي» و«مطلق» مثل: إلى كل فريق العمليات جيني.

ارم الاجتماع مع لها. المحدودة جانباً.

هذا الاجتماع إلزامي. أي واحد غير قادر على الالتحاق بالاجتماع عليه أن يرفع إلي تقريراً على الفور مع شرح شامل. غير مسموح للباس غير الرسمي.

أي أشخاص يفشلون في تمثيل الشركة وفقاً للقواعد المقررة سيعاقبون.

لا يقبل بالتأخير مطلقاً، وسينتهي الأمر إلى رسالة تحذير آلياً.

### الأسلوب محدد بـ:

- لا تحية.
- وقف البث – الأشياء الأساسية فقط.
- كل خط يعني تهديداً.



• عدواني جداً.

• لا خيار للرفض / وعدم الالتحاق.

رئيس التاجر الخائف يخطو إلى مكتبه (مصنعه) غرفة عرض بوجه صارم للغاية. هذا جانب آخر من أسلوبه.

إنه يبدو جدياً جداً، عميق التفكير، لا يحب الاختلاط، يعطي انطباعاً بأنه مهم، وأنه يحمل مسؤولية كبيرة وخطيرة، المسؤولية التي يتحملها وحده. وهو يخفق دوماً في أن يكون مجاملاً: «صباح الخير» أو «كيف حالك اليوم؟»، هو قد يوحي بأنه رجل مهم. أنه ماهر، إنه الدير الأعلى!

ثمة طريقة أخرى لخلق جو من الأهمية، هو: كيف يكون رد فعلك على الأشياء.

في مكتب مفتوح / بيئة مفتوحة لا يكتفي رئيس التاجر الخائف بفتح رسالة أو بريد إلكتروني، ويتابع المحتويات بهدوء. لا، إنه يشتم على الفور. إنها درامية وتجذب انتباه الناس حوله. ولكنه لا يقول أبداً ماذا تحتوي المعلومات المبلغة. إنه سيفعل ذلك بانتظام، وأحياناً يطرق بيده بعنف على المكتب.

رئيس التاجر الخائف مغرم بلقاءات فرد مقابل فرد، ولا سيما مع رئيسه. إنه تصرف دراماتيكي ويجذب انتباه الناس بعد كل شيء. لا يهم كثير من الأشياء المهمة من أجل مناقشتها. إذا كان لديك موعد معه فسيخبرك بأن لديه أشياء خطيرة تقلقه، ولكنه سيجد عدة دقائق من أجلك.

هذا الرئيس عامل جزئي؛ مثل مغنية الأوبرا الجانبية، وهو يبنى طريقه لتحقيق هدفه عن طريق المناورة بجعل الناس يقومون بأشياء استثنائية، وهو يظهر ولاء مدهشاً، ويمشي بعيداً من أجل أن يسره. إنهم لا يريدون أن يثيروا غضبه، إنهم يعرفون غضبه كل يوم، ولا يريدون أن يكونوا المتلقين لاتصالاته العدوانية. يستطيعون أن يروا في وجهه أنه يخزن مسائل خطيرة. يريدون أن يكونوا في «الداخل» متكرين بأسمائهم المستعارة. وسترضى عنهم السماء عند القيام بشيء ما من أجله، كي يكون موضع مديح لا سخرية.

كل شيء على ما يرام - حتى تخسر فضلك وتصبح خارج المجموعة. لذا فأنت محكوم عليك بأن تكون ضحية، وموضوع تسلية، مساءً إليك ومرفوضاً.

### كيف يمكن أن تتوافق مع هذا؟

أسلوبه المتمر يعني أنه من غير المتوقع أن تحصل على تأييد زملائك. ولكن اعترف بهذا الرئيس، وسوف تتمتع بالتأكد بالمشهد. إنه لن يكون دوماً وراء ظهرك يزعجك بشأن عملك؛ لذا فأنت تستطيع على الأقل أن تتقدم وتقوم بعملك. ثمة طرق للتواصل معه تصلح لك، وربما تنزع سلاحه. اعكس أسلوب اتصاله: كن مختصراً، كن عدوانياً وانس الحسنات. انظر دوماً في عينيه مباشرة عندما تتحدث إليه. ربما من عادته أن يغزو حيزك الشخصي، مما قد يعني في بيئة المكتب أن يتخذ موقفاً، حيث يستطيع أن ينظر إليك باستصغار - حرفياً ومجازياً. وإذا كنت جالساً في مكتبك ودخل إليه، فانهض، ولكن كن قريباً من حيزك، بحيث تسيطر على «الجو». أنت لا تريده أن يشعر بأن له اليد العليا.



إن أفسى شيء تتبعه هو ألا تجيبه إذا ناداك بأي اسم غير اسمك الحقيقي. لا تُجب فقط وابتعد وتجاهل محاولاته لمضايقتك. إنه موقف صارم ولكن قم به، وفي النهاية سوف يكف عن ذلك. عليك أن تتخذ القرار كي تبعد نفسك عن لعبته. إنه ليس بأحمق، ما إن يتأكد أنك لن تخضع هناك من بأنك يمكن أن تنتهي بقناة تواصل جيد معه. وطالما أنت لا تؤذيه أو تقيده أو تسبب له أي متاعب فإنه سيغادر بك بسلام.

في حقيقة الأمر إنه متمم تقليدي، وإذا جابهته فإنه سوف ينطوي مثل رزمة من البطاقات. وإذا لم تكن واثقاً بهذا فلا تفعله. وعلى أي حال، في كل مناسبة كنت أجابه فيها هذا النوع من المديرين، كانوا يصبحون هادئين تماماً، يدورون مثل الجرو. إنهم لا يريدون مشكلة، لديهم جدول أعمالهم، حيث العمل هو العربة. وهم لا يهتمون كثيراً؛ بل وبالتأكيد لن يخاطروا بعربة تفاحهم إذا كان لديك سيطرة حقيقية.

بعض الإستراتيجيات الموصوفة في «صديق ثم خصم ثم صديق مرة أخرى» قد تعطيك فسحة صغيرة ومساعدة في استعادة السيطرة بعدم السماح له بالأل يحسب حساباً لسلوكك أو ردود فعلك.

## كيف تعامل الرئيس الصارم؟

### ملخص:

- لا تلعب اللعبة.
- لا تستجب للغة جسمه (أنا مهم).
- لا تسمح له أن يناديك بأي لقب غير اسمك.

- جابهه.

- ابدأ بداية صغيرة.

- إنه لا يستحق ولاءك!

## طرق أخرى للتحريض

### التحريض / المناورة

الرئيس تاجر الخوف وثقافة الخوف يحاولان السيطرة والمناورة بخداك وترويعك وإهانتك. التحريض هو التقنية المستخدمة من قبل المنظمات الأكثر ذكاء. هاتان القستان تطرحان أمثلة عن الممارسة الجيدة والسيئة لكيفية استخدام الشركات للتكتيكات من أجل حث (معالجة) المستخدمين. الفروق واضحة، وهي أمثلة جيدة لكل منهما.

شركة لديها 15 بائعاً في فريقها. كل واحد منهم كان لديه سيارة تابعة للشركة. يكفي أن نقول كل واحدة منها من شركة ألمانية كبيرة لصناعة السيارات. السيارة الشاذة الوحيدة كانت سيارة صنعت سابقاً من قبل شركة أوروبية شرقية، حسناً كانت سيارة سكودا.

في كل شهر كان أدنى عارضي المبيعات يستخدم تلك السيارة الرديئة. هذا أوجد منافسة، ولكنه أوجد جواً من الكراهية الخفيفة أيضاً. كان هناك دوماً بالطبع كثير من المزاح الرفيع في لقاء المبيعات عندما تعلن النتائج وتخصص السيارة لمدة شهر. ولما كنا نعرف حوافز رجل المبيعات النموذجي كانت هذه طريقة فاعلة لدفع العمال إلى تحقيق نتائج.



كانت تلك طريقة طريفة لتشجيع البائعين على القيام بعملهم جيداً. في الطرف الآخر من الميزان، ثمة حالة صغيرة للدراسة من اختصاصي للدعم في IT، قال بكلماته إن على الشركة أن تتصرف بالمخصصات واستخدام هواتف الشركة النقالة (الموبايل).

«كنا نعطي هواتف الشركة النقالة عندما نكون خارج المكتب. وأخبرنا أننا نستطيع استخدامها استخداماً شخصياً محدوداً، وأن أي شيء فوق الحد (30 جنيهاً بالنسبة لي) سوف يخصم من راتبي. فكرت في الأمر، واستخدمته بطريقة لا تزيد عن الحد، ولكنني كنت أعرف أنهم سيطلبون إسهاماً إذا كنت مفرطاً جداً.

على أي حال، بعد نحو ستة شهور، حصلنا على موافقة باستخدامه في المكتب مرة واحدة مع تخفيض باستخدام هواتفنا كثيراً. وبعض الأفراد الذين يقتصر عملهم على المكاتب سحبت منهم هواتفهم. حاولنا أن نشرح أننا كنا نظن أن لدينا ترتيباً، ولكنهم أخبرونا أننا خرقتنا النظام.

الشيء الآخر: لقد أخبرنا بأننا نستطيع استعمالها في مكالمات شخصية محدودة بقدر ما نكون مضطرين.

فكرنا بالمطالبة بأن يسمح لنا بالمكالمة دون دفع نقود إضافية. وقد طلب منا أن نوقع رسالة تفيد الموافقة على هذا. بعضنا (وأنا من بينهم) أعاد الهواتف، وقال: «كلا شكراً»، وقد صُنِّفْنَا على أننا «مشاغبون».

أليس ذلك مثلاً كبيراً على تصرف مدير مجنون؟ إن تقنية اجتماعات واحد -إلى- واحد من أجل «إقناع» كل شخص أنه ارتكب خطأ تجاه النظام، ثم تغييره بالسماح بالهواتف ولكن بالتبادل مع دعم مجاني متاح أو كلاسيكي.

أفهم أن المؤسسات تحتاج إلى استخدام أساليب لتشجيع الأفراد على فعل ما يريدون، ولكن كما ترى من هذين المثالين، ثمة طرق ممتازة حقاً للقيام بذلك، وبعض الطرق السقيمة حقاً.

## العمل ضمن ثقافة الخوف

### ملخص:

تفحص سريع لهذا المدير / الثقافة.

- ميز السيناريو الذي وضعت نفسك فيه.

- لا تتوقع أن يدوم هذا الدور إلى الأبد.

- خذ كل التدريب للعرض.

- علاقة جيدة لسيرتك الذاتية (CV).

- المكان ليس لشديد الحساسية.

- هذا الرئيس يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع:

- مالك عمل تجاري صغير.

- سيد الساعات الطويلة.



## الشركات التي تروج لثقافة الخوف:

إليك هنا ما ينبغي أن تعرفه عن منظمة تشجع ثقافة تاجر الخوف. ينبغي أن تتعرف عليها لتعرف ما هي - بولينغ ربما. تقرر أن تنضم إلى هذه المنظمة بأي وسيلة، ولكن سلامة ذهنك والنجاح الذي ستسمح لك أن تحققه قد يضع في ذهنك فهماً كاملاً لما وضعت نفسك فيه.

ما هي الثقافة والخبرة اللتان تملكهما؟ أي مستوى من الكسب تتوقع؟ هناك شركات قادرة على تقديم مستوى من الكسب - إلى مستوى معين من الناس - بحيث يصبح من غير المتوقع أن تكون قادرة على تحقيقه في أي بيئة أخرى. هذه الشركات، بالدرجة الأولى مؤسسات مبيعات مثل: مبيعات وسائل الإعلام، والتأمين، وشركات التجنيد، وأجهزة الاتصالات، والزجاج المضاعف، وبعض شركات التجزئة، حيث مستوى المكافأة أعلى بدرجة كبيرة من العمل المعتاد؛ لأنها تتحمل درجة أعلى من الضغط والشدة - اللذين تخلقهما الإدارة.

المكافأة كبيرة، والناس يكدحون من أجل هذه المكافآت، وهذا رائع إذا كنت تفهم اللعبة. إليك كيف نميز اللعبة، وكيف تتغلب عليها، وكيف لا تجعلها تدمرك.

هذه المنظمات تدفع وتدفع الناس بقيادتهم والضغط عليهم. وإذا نجحت فإن مكافأتها عالية جداً.

إنها ثقافة طاولة - الطبقة: كل واحد يصنف بحسب ما يتلقى من الشركة. في أوقات دورية يغربل عارضو القاع أو العارضون الأفقر بوحشية (وسخرية). من المفترض أن موظفي القمة وصلوا إلى القمة



ببطء بسبب أدائهم الفردي. التقلبات العشوائية وتأثيرات النظام الذي وجدوا فيه يجري تجاهلها. يستطيع موظفو القمة أن يكونوا أبطالاً لمدة شهر، ولكنهم يعيشون في خوف من الطرد في الشهر الثاني، وذلك لأنه لا توجد ضمانات على المدى القصير بأن لا يصبحوا فجأة في قاع القائمة بسبب تغييرات في السوق تحدث على نحو طبيعي. أي شيء أقل من تحليل للأداء السنوي لا يصلح لفائدة عارضي القمة، إذا كنت جيداً فقط مثل نتيجتك الأخيرة.

الأدوات الأخرى التي تولد الضغط هي أهداف، ومواعيد أخيرة، وتوقيات اعتباطية، وتدريب مغاير، ومكافآت، وتعويضات ضد تخفيض المرتبة، وإذلال وتهديدات بالطرد.

الكفاح المستمر من أجل نتائج أرفع يمكن أن يفجر الناس، وهم قد يصبحون عدوانيين مثل مستخدمهم الذي يكافئهم. إنها دورة ليس من أجل المكافأة المالية فقط، بل ومن أجل الاعتراف أيضاً. الشركة ترحب بالمنتصرين، وتتوهم بعدوانيتهم وتماسكهم على أنهما مرغوبان جداً ويستحقان المزايا. إنها محاولة لتقليد تلك السلوكيات، ولكنها غالباً في خطر من سلامة عقلك.

نادراً ما يحافظ محققو المبيعات الكبيرة على موقعهم سنة بعد سنة لأن سرعة الخطوة والضغط عاليان جداً.

لعلك صادفت أمثلة على هذا. إذا قبلت أن تنضم إلى شركة كهذه بسبب الطمع. وتريد ذلك المبلغ الكبير - فهذا عندئذ حسن، طالما أنك تعرف ماذا تتوقع أيضاً.



## قصة جاك:

حالتنا القادمة للدراسة هي عند ( جاك ) ، الذي يعيش في كاليفورنية. قصة مثالية «لعامل ثان». فهو قد عمل بعد سنتين من مغادرة المدرسة إدارياً في مكتب، وتأكد له في وقت متأخر بكثير أن الخيار الأفضل كان أن يوسع ثقافته عندما أتيحت له الفرصة. كان بوسعه أن يتيح لنفسه فرصاً أكبر بكثير في مجال الخدمة. واحسرتاه، لقد شعر أنه أضاع فرصته للقيام بأي شيء حيال ذلك. أصبح مهتماً بالإعلانات الموضوعة من قبل شركة مجوهرات وطنية متسلسلة، تتطلع إلى بائعين في أسواقها لبيع التجزئة، كما تحدثت الإعلانات عن فرص مهنية. سريعة للأشخاص المناسبين، مع فرصة أن يصبحوا مديرين في وقت قصير تماماً. وقد بدا أن الراتب المعروض جيد جداً. وتقدم بطلب.

## المقابلة:

كانت تجربة جاك الأولى مع الشركة تلك المقابلة السلبية. وهذه تقنية لاختبار كيف يكون رد فعلك في ظل ظروف ضاغطة. إذا كنت غير مطلع على الغرض من هذه المقابلة، فمن الممكن أن تكون معلقة. يطرح عليك من يجري المقابلة عدة سيناريوهات مستحيلة بالنسبة إليك، في كل واحد منها ينبغي أن تصف كيف ستحل المشكلة. السيناريوهات تصبح أكثر تطرفاً تدريجياً. إنها تزداد قسوة، وفي النهاية تصبح غير قادر على عرض حلول، وتترك المقابلة شاعراً بالاضطراب والفشل. وفي تجربتي تحول هذا إلى اضطراب عندما اتصل بي هاتفياً - بعد وقت قصير - الشخص الذي أجرى المقابلة معي، ليقول: إنني حصلت على العمل. لم أتحقق ماذا حدث.



## يتذكر جاك مقابله:

«ابتدأت بداية جيدة كما أعتقد... كان الرجل لطيفاً جداً، ولكنني أتذكر أنني فكرت أنه يرتدي ملابس مزخرفة جداً. ولكنني أضمن أن ذلك كان له معنى! سألني قليلاً عن ماضي، وعمّا أردت أن أحقق. قلت له: إنني أردت أن أجمع كثيراً من المال! ثم بدأ يصف مشكلة يمكن أن تحدث في أحد محلاتهم، مثل أن تشكوزبونة أن القلادة انكسرت، إنه خطأ وتحتاج إلى استبدالها. ثم وجدنا أنه لا يوجد غيرها في المحل، ماذا ينبغي أن أفعل؟ قلت للرجل إنه ينبغي أن أتصل بمحل آخر ليرسلها إليها. ثم قال: ماذا إذا اشتكت ثانية لأنها هدية لخطيبها في عرسها، وذلك في الغد. قلت سأرتب الاتصال بمخزن آخر وأرسلها إليها. ثم قال الرجل ما الحال إذا لم يجدوا قلادة أخرى مطابقة تماماً حتى في مخزن آخر. قلت: سنحاول أن نجرب إصلاح القلادة الأصلية. ثم قال لي: إن الذي يصلح الجوهرة مريض وغير موجود، ماذا نفعل الآن؟

«سيستمر الحال على هذا المنوال حتى لا تستطيع القيام بأي شيء فاعل. في البداية بدت نوعاً من المزاح والتحدي، ولكن ذلك جرنني إلى لعبة، بحيث إنني في النهاية كنت أشعر بالانزعاج بسبب الزبون المسكين لأنني لم أستطع أن أحل مشكلته. لم أكشف الخدعة التي كان يحيكها الشاب، لذا ظننت أنه لا بد أن يكون غيباً».

«انتهت المقابلة، هز يدي وقال: إنني حصلت على العمل! كدت أشعر بالإغماء، كنت مدهوشاً إلى حد أنني لم أستطع أن أصدق كيف حدث هذا!».»



اكتشف جاك بعد عدة أسابيع فقط - بعد أن بدأ عمله - أن ذلك كان أسلوباً تقليدياً. الشركات التي تستخدم هذا تقول: إنه يعني أنهم يمكن أن يكونوا متأكدين من أن أحداً ما لن يكون عدوانياً جداً في موقف صعب كهذا على سبيل المثال، مما قد يعني احتمال استخدام زبون. من ناحية ثانية إنها عملية خاطئة، نظراً، لأن من يجري المقابلة لا يستطيع أن يعرف ما إذا كان من يجري المقابلة معه يعرف الأسلوب، أو أنه يلهو فحسب. وقد ينتهي بهم الأمر لديه القدرة على أن يسوق زبوناً.

بدأ جاك عمله في مخزن للمجوهرات. كان حانوتاً كبيراً ومزدحماً جداً في معظم الوقت. جزء كبير من المكافأة كان قائماً على العمولة، وهكذا فإنها تدفع كي «تكشف» الزبائن حالما يدخلون الباب كي يجدوا ما كانوا يتطلعون إليه.

### تابع جاك:

«وجدنا الناس يأتون عموماً إلى المخزن، وهم يقصدون إنفاق بعض المال. ربما شاهدوا شيئاً ما أعجبهم في الواجهة، أو أرادوا شراء هدية لشخص خاص، كان عملنا أن نتأكد أنهم أنفقوا أكثر ما يمكن، وأكثر مما أرادوا.

كان لدى الشركة نحو 30 مخزناً عبر البلاد، وكنا جميعاً مهتمين بتقارير المبيعات التي كانت تنشر كل أسبوع. كان كل مخزن فيه ما بين ثمانية بائعين إلى اثني عشر بائعاً، وكنا جميعاً نعمل جيداً. تستطيع أن تحصل على ترقية لكونك متفوقاً في المخزن، قمة في الولاية، وقمة في المنطقة، وقمة في البلد، نعم، إن الأفراد المتفوقين يستطيعون تحصيل أموال وفيرة.



كل واحد كان يريد أن يكون في القمة! كان ذلك هو المفتاح. بالنسبة إلى كل واحد آخر كان هذا أمراً حازماً. رجل مبيعات في الذروة فعندئذٍ في المخزن يحصل على صفوة الزبائن، على سبيل المثال إذا كان المخزن فارغاً وكان أحدهم يمشي فيه فإنه يقترب منه. الشركة تعتقد أنه إذا كان الذروة عندئذٍ سيحصل على أفضل فرصة من أجل تحقيق مبيعات جيدة. كل شيء كان معداً لمساعدة أفراد القمة، وكل واحد كان يطمح أن يكون أحدهم. كان بوسعنا جميعاً أن نرى أنه من الممكن تحصيل نقود كثيرة، وكنا جميعاً نعمل كالمجانين كي نحصل على ذلك، ولكنه أمر صعب إذا لم تحصل على بعض أوقات الراحة.

### وتابع جاك الشرح:

الأفراد ذوو المبيعات الأدنى كل أسبوع اعتادوا أن يواجهوا وقتاً صعباً حقاً في اجتماع مبيعات ما بعد العمل، عندما يفصل بعض الأفراد ونعرف من كان أضعف الموظفين. اعتاد المدير أن يقود الأنشودة: «رجل خاسر! خاسر! خاسر!» ولم يكن أحد يحب أن يكون ذلك الرجل! إذا كنت أدنى العارضين لمدة شهر، فإنك ستطرد من العمل! كان ذلك تحقيراً أيضاً. المدراء سوف يجعلون ذلك الشخص يمشي في المقدمة يوم الجمعة ليلاً. كان ذلك يعني إهانة علنية – كان عليه أن يشعر بفشل حقيقي. رأيت كثيراً من الأشخاص يأتون ويذهبون، بعضهم كان يعدّ ذلك أمراً سيئاً حقاً. ولكن الأسوأ هو أن تكون في القمة. عملت على أن أذهب إلى هناك بعد نحو ثمانية شهور.

عملت بدأب شديد، ولم آخذ أبداً أي وقتٍ للغداء أو القهوة أو أي عطلة، كنت أريد تلك الدفعة الكبيرة! كانت الشركة تعرف أنه لا أحد يستطيع أن



يحافظ على ذلك المعدل من العمل، ولهذا السبب كان لديهم دوماً الأفراد الآخرون، وهم مستعدون لأن يجلسوا عند عقبك.

أنت قمة لمدة من الوقت، وتحصل على راتب عال، ولكنك تعلم أن هناك كثيراً من الأشخاص ينتظرون أن يأخذوه منك. المدير يذكرك كل يوم بذلك! إنك تصبح شديد العدوانية - ومديرك يشجعك على ذلك، إنه يريدك أن تظهر شجاعتك في الخارج. عندما خسرت مركزاً رفيعاً، خسرت ما هو أكثر من المال. إن وجودي في القمة أعطاني بعض المزايا الممتعة: مثل التخفيض على البضائع، والإجازات الاستثنائية. ولكن أسوأ شيء أنك فقدت الاحترام. المدير لم يعد يدعوني «الرجل»، وكان يدير رأسه عندما ينظر إليّ، ويطلق عليّ صفة «خاسر» عبر زجاج المكان.

وهذا ما جعلني مستاءً!

اتبع جاك طريقاً تقليدياً في مخزن المجوهرات. تحقق من حقيقة الموقف في وقت مبكر. لقد حقق موقعاً رفيعاً ولكنه تأكد أنه لا يستطيع أن يحافظ على تقدمه. عندما بدأت السخرية والإذلال أخذه وهو يرى كثيراً من الرفاق الآخرين يسيرون فيه أيضاً. وترك بعد وقت قصير بعد أن فقد موقعه الرفيع، واستطاع أن يتجنب مسيرة العار «الخاسرة».

عندما أدركت تماماً كيف يعملون، شعرت أنني بحاجة لأن أعود خطوة للوراء، ورأيت ذلك كما كان ينبغي، وهذا بدوره جعلني أتدبر الأمر. بعض الزملاء كادوا يصابون بالجنون، وكانت هناك أيام كنت أشعر بالرغبة بضرب مديري؛ فقد كانوا لا يسهمون ولو بشيء قليل، وكانوا يرونهم مثل دجاج التفريخ، وإن لم تكن في أعلى القائمة فمن الصعب ربح أي مال،

كان الوضع دوماً مجرد مطاردة ذلك المنصب الرفيع، وهناك دوماً أحد ما جاهز وراءك كي يأخذه.

كنت أحترق في النهاية، لم أكن أستطيع النوم، وكنت أشعر بالمرض كل يوم جراء فكرة الذهاب إلى العمل، كنت أكره أولئك الأشخاص.

آمل أن هذا يصور كيف توجد هذه المنظمات في بيئة يسودها الخوف.

ولكنك قد تتساءل: هل هو اقتصاد مزيف؟ هذه المؤسسات بالرغم من أنها تقوم بمبيعات عالية، فإنها تخسر بالطرق الآتية.

- استخدام وطرده مستمران - تضمين الكلفة.

- الاشتهار كموظف فقير.

- الموظفون المضغوطون - هل يمثلون أفضل البائعين؟

□ لا أحد يحب البيع الصعب.

- بيئة متشنجة في المتجر.

□ ليست تجربة تبضع ممتعة.

- مستخدمون سابقون ساخطون.

- نظراً لخطوة أكثر غفراناً، فإن رجال المبيعات هؤلاء يستطيعون أن ينتجوا لمدة أطول بدرجة كبيرة.

- خسارة مهارات ثمينة ومعرفة.

يشجع مديرو المخازن على جعل المستخدمين فزعين من نتائج عدم التسليم، وتركيز الانتباه على الفشل واستخدام الإذلال العلني، والسخرية،



والعدوان لتوجيه هذا الخوف. قد تقول: إن المستخدمين يستحقون كل ما يحصل - إنهم مجرد مهتمين للحصول على مكافأة. حسناً، هذا يمكن أن يكون صحيحاً جزئياً، ولكن الدور نادراً ما يشرح مقدماً، قد يكون جزءاً من صدمة عندما تكون قد خدمت سابقاً لدى شركات «طبيعية»، ولا تتأكد مما وضعت نفسك فيه.

بالإضافة إلى ذلك هذه الشركات تستهدف المرشحين الأكثر تعرضاً للهجوم. المدير سوف يعزل يديه طرباً عندما يعرف أن لديه مقابلات مع أب شاب لعائلة جديدة يدعمها، أو أم وحيدة تحاول أن توفق ما بين العناية بالطفل، وأن تقدم للجميع المطالب الأخرى التي يملئها مركزها. بقدر ما يكون لديك أكثر في طبقك ستكون موضع ترحيب أكبر؛ لأنهم يعلمون أنهم ما إن يملوك ستكون فاقد الأمل في المحافظة على العمل، وسوف تعمل في هذه الأيام كلما كان لديك دين أكبر ومسؤولية، تصبح أكثر جاذبية لكثير من الموظفين. إنهم يعرفون أنك لن تخفق في النهوض صباحاً، وهم سوف يأخذون كل مزية في هذا. إن مؤسسة يمثل هذا النمط من الخوف المؤسس هي في وضع جيد من أجل استغلال هذه القابلية للانجرار.

### إستراتيجية التغلب على المشكلات

الطريقة الرئيسة التي تتغلب بها هي التعرف على العمل والقبول به كما هو عليه. بعض الأفراد سيكونون دوماً ناجحين نجاحاً استثنائياً في هذه السيناريوهات. ولكن تذكر كم من الناس سوف تحركهم الشركة فيما يخص هذا العدد الصغير من «النجاحات»، إذا كنت تستطيع أن تترفع إلى منصب مدير أو رئيس مكتب قبل أن تخسر سلامة صحتك إذا...



حظاً سعيداً إذ بالنسبة إلى جانب كبير من القوة العاملة لن يكون في المركز الأطول مدة.

العب اللعبة، نعم، في داخل نفسك. إذا كنت تعرف أنها لعبة الوقت الصعب والبيئة الصعبة، فلا تحاول أن تدرسهما في الوقت نفسه، لا تفعل ذلك عندما يكون لديك أشياء معقدة أخرى في حياتك تقوم بها.

تعلم من المنجزين الكبار للعمل - اسألهم كيف قاموا بذلك، واحصل على أقصى ما تستطيع من معلومات. وإذا كنت تستطيع أن تكون واحداً من الأفاضل، فهذا شيء ستملكه مدى الحياة.

تذكر أن المديرين يوجهون من أجل استخدام تكتيكات الخوف الموصوفة هنا، لذا لا تأخذها شخصياً. التقنيات السلوكية الأكثر دقة الموصوفة ب: «الصديق ثم الخصم ثم الصديق ثانية»، من المحتمل كثيراً أن تضيق في هذا الحشد. ولكن لا تضع نفسك. هذه البيئة تكافئ العدوان، ولكن حاول ألا تستخدمها خارج العمل. إن قول هذا أصعب من أن يفعل، أنت لا تملك أن تكون «قمة» في حياتك الاجتماعية، اطلب تغذية راجعة أمينة من صديق إذا كنت تفكر أنك يمكن أن تخسرها!

اعتن بنفسك. لا تحرق الشمعة من طرفيها إذا كنت تتوقع أن تحصل على منصب رفيع. راقب العلامات التي تحرقها. لقد طورت انتفاضاً متميزاً جداً بعين واحدة عن العمل مع إحدى الشركات التي مارست هذه التقنيات!





## إدارة تاجر الخوف

### موجز:

- كن واقعياً بشأن ما تحصل عليه.
- لا تأخذ الأمور على أنها شخصية.
- انظر إلى كل شيء بمنظوره الصحيح.
- لا تتوقع أنه سيستمر إلى الأبد.
- لا تأخذ التقانات إلى البيت.
- تمتع بمجد أن تكون في «القمة».
- اعتن بنفسك.
- عش حياة صحية - سوف تحتاج إلى طاقتك.
- إذا بدأت تميل إليك، تذكر هذه النقاط:
- التحق بالبرامج التدريبية جميعها، يمكن أن تصل إلى خلاصة عملك.
- لا تقبل أبداً أن هذا هو المبدأ، إنه أسلوب لهذه الشركات.
- هذه الثقافة ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع:
- مدير المبيعات.
- أنا وظفتك والآن أكرهك.





## الفصل الحادي عشر:

### مالك العمل التجاري الصغير

انظر بدقة إلى هذا الرئيس:

- متآمر.

• هل يستطيع أن يكون كذلك إذا كان العمل عائلياً.

- شديد.

• قلة من الناس تبدد العاطفة، والمشكلات، والانتصارات.

- افتقار للثقة.

• بسبب مسائل الثقة يريدون أن يعرفوا كل شيء يجري.

هذا الرئيس يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع:

- مجنون السلطة.

- سيد الساعات الطويلة.

- أنا وظفتك، الآن أكرهك.

### الرئيس مالك العمل التجاري الصغير:

عرفت بعض أصحاب الأعمال الكبار ممن يملكون خصائص الرؤية والقيادة، التي غالباً ما تفتقدها في المؤسسات الأكبر ذات المظهر

الأكبر. ولكن الأشياء يمكن ألا تمشي في الطريق الصحيح. على سبيل المثال، الرئيس ظل مسؤولاً لمدة طويلة جداً، وفقد التماس مع العالم الخارجي. يمكن أن يغوص إلى الأسفل، محاولاً القيام بكثير من العمل بنفسه، لأنه لا يثق تماماً بمستخدميه. قد يكون تحت ضغط تقليص التكاليف، وهو يشعر بالإعياء في محاولة للتوافق مع كثير من مسؤوليات مختلفة. الأعمال التجارية الصغيرة هي حياته، إنها طفلة عندما يكون عليه أن يستأجر موظفين، فإنه يشعر أنه يحقق قليلاً من العمل، ولكنه في الحقيقة لا يريد ذلك. يحتاج الأمر نمطاً خاصاً من مالكي الأعمال التجارية الصغيرة؛ كي ينظر إلى خارج منظمته من أجل الإلهام، والأفكار الجديدة والتقنيات الجديدة.

ثمة مصدر آخر للمتاعب يمكن أن يظهر في المؤسسات التجارية الصغيرة الأكثر تأسيساً، وإنها تصبح معزولة وهذا ما له بعض المخاطر. ويمكن لهذا أن يحدث ضمن عائلة، أو فريق متخصص أو دائرة ضمن مؤسسة كبيرة. إنهم يبنون عالمهم الصغير، ويطورون سلوكيات لا تلاحظ ضمن المجموعة؛ لأنها أصبحت النمط المعتاد، ولكن بالنسبة إلى القادم الجديد أو الدخيل فإنه يبدو غريباً أو غير مقبول أو عدوانياً أيضاً. المستخدمون يجدون أنفسهم مرتبطين مع مديرين يتصرفون كالظالمين أو الدكتاتوريين، خارج العالم والحدود وأرض مخزنهم ووحدة إنتاجهم ومركز التوزيع وهكذا.

كيف تتصرف إذا وجدت نفسك في هذا الوضع، أو كنت تعاني من

هذه البيئة؟



## العمل عند مالك عمل صغير:

قد تجد نفسك تعمل من أجل مقاول طموح أسس العمل. الآن من الصعب جداً أن تشرع بعملك الخاص. تنطلق متجراً على الأمل أن أحلامك جميعاً ستتحقق، وأنت في غضون سنوات قليلة ستكون ثرياً، ولن تضطر بعد اليوم إلى العمل على أساس يومي. أنت بالطبع سوف تعرض نفسك للشمس على شاطئ ذهبي، وتحبسي المشروبات المختلطة. (الكوكتيل).

لسوء الحظ أن الواقع يمكن أن يكون مختلفاً تماماً. إن مالك العمل الصغير الذي يعمل طوال النهار عليه أن يمضي أمسيات الشتاء الباردة منكباً على وثائق الحسابات - التي لا تتوافق مع أحلامه الساحرة المبكرة.

ثم -فوق كل ذلك- إنهم لا يستطيعون القيام بذلك بأنفسهم، عليهم أن يستخدموا أناساً آخرين ممن لا يشاركونهم ذلك، وأن هؤلاء الموظفين لديهم مطلق الحق في الحماية والتأمين في العمل، وهو ما يحظى المالك بدفعه!

هل بوسعي أن أصف صورة أكثر ظلاماً؟ هذا الجانب لدى الرئيس المالك يمكن أن يكون وصفاً للدمار.

إنهم يريدون إدارة عمل، وينبغي أن يكون لديهم زبائن، ولكن المخاوف التي يحملونها يمكن أن توجد مقر عمل بائساً.

ومع الوقت يمكن أن يصبحوا منهكين، حتى وإن كان العمل ناجحاً. الخبرات التي يضعها المستخدمون في الأسفل يمكن أن تدمر طبيعتهم غير الموثوقة أصلاً، وهذا قد يتجلى في المعاملة البائسة للأعضاء الجدد المتتالين.



إستراتيجية هذا السيناريو مختلفة قليلاً عن الأمثلة السابقة. إنها قائمة على الاعتقاد أنك ما لم تكن ناوياً على الزواج من ابنة الرئيس وقادراً عليه (أو قادرة على الزواج من الرئيس نفسه)، فمن غير المتوقع إلى حد بعيد أن تحظى بنوع من النجاح، بمعنى تطوير المهنة الذي يمكن أن تتوقعه من شركة كبيرة.

الدافع الرئيس لهذه الإستراتيجية في التعامل مع مدير العمل هي السرقة! بالطبع أنا لا أتحدث عن تحريك بضائع ملموسة، أو ملكية فكرية أو أي شيء ذي قيمة محددة. أنا لا أدافع عن التصرفات الإجرامية، وهكذا سوف أطلق عليها «ثقافة».

### قصة بول:

«لم يكن من الصعب الحصول على العمل. لقد ناسبني. عشت ضمن محيطي وكنت مهتماً بالملابس و«الموضة». كان ذلك المكان مخزناً أنيقاً وعصرياً. أتذكر أنني كنت أذهب إلى هناك مع أبي عندما كنت طفلاً صغيراً كي نشترى أغراضه للمكتب. كنت أعرف أنني لا أريد أن أعمل في مكتب؛ لذا بعد القيد في متجر كبير، رأيت أنها ستكون خطوة جيدة أن أذهب إلى تاجر مستقل لبيع التجزئة. سمعت أنه كان مهتماً بفتح محلات إضافية، وكنت حريصاً على تعلم التجارة. كان المتجر أنيقاً جداً بحيث إنني شعرت بالراحة لمجرد أن أكون هناك. كانت المقابلة مختصرة، وبدأت غير معقدة. شرح ما يتوقع مني أن أفعل، وساعات العمل، والأجر. أتذكر أنني كنت سعيداً جداً. لم أسأل أي أسئلة على الإطلاق. تركت الأمور تمشي. سألتني الرئيس لماذا أردت العمل وكان سعيداً عندما أخبرته عن اهتمامي بالملابس. رأى أن خبرتي في بيع التجزئة في المتجر سوف تجعلني متدرباً جيداً في مخزنهم».



وجد بول نفسه يعمل في مدينته في عمل تجاري صغير، بائعاً لتجهيزات الرحلات للرجال. وسوف يعمل مع اثنين آخرين من مساعدي المبيعات ومع المالك؛ (رئيسهما)، الذي سوف ندعوه أندريو.

ماذا يمكن أن يسأل في عملية المقابلة؟ ماذا يمكن أن يجد عن آماله؟ هل يمكن أن يكون قد تلقى أي علامات تحذير عن السلوك الممكن من رئيس هو أيضاً رب العمل؟

الشيء الرئيس الذي استطاع تحقيقه أثناء المقابلة هو احتمال أن يستطيع التقدم كي يصبح هو نفسه مديراً. من الطبيعي، عند هذه النقطة -بغض النظر عن رغبة بول في أن يعرف- أنه لم يكن من الملائم بالنسبة إليه أن يسأل الرئيس.

«إن كونك الرئيس هل يعني أن لديك افتقاراً كاملاً للثقة، وتوجهاً إلى المحافظة على أكثر ما يمكن من الإشراف؟».

### ولا تحقيق:

«لما كنت تفتقر إلى أي تدريب، هل تعني مهاراتك الإدارية أن عالم عملي سيكون الكابوس؟»

من ثم فإن بول لم يستطع أن يصور ما كان ينبغي أن يتبع.

من المؤسف أن هذه التجربة لم تترك له خياراً إلا أن يغادر (كما في قصة ستيسي من الفصل الرابع) في أقل من سنة بعد الالتحاق. مع هذا توجد بعض الإستراتيجيات التي استطاع أن يمتلكها. والقاعدة: كلما قل عدد الأفراد في العمل قلت الإستراتيجيات المتوافرة لديك، لذا عند

الالتحاق بشركة صغيرة - خذ حذرك! من جهة أخرى قد يناسبك أن تعمل لدى شركة صغيرة؛ لأنك تفضل ذلك النوع من بيئة العقدة الضيقة. ولكن هذا لا يغفر سوء الإدارة. تذكر أنه عندما يتعلق الأمر بإحداث مشكلات، فإن حجم المؤسسة لا يهم. إنها تأخذ شخصاً واحداً.

وهكذا إذا ما فكرت في إدارة ظهرك إلى نمط مشترك كبير من الشركات لا تتخيل أن الخداع، والغيرة، ونشر الإشاعات أو السياسة تقف على باب الأعمال التجارية المستقلة الصغيرة.

كان الشيء الأول الذي أصبح واضحاً وضوحاً مطلقاً أن أندرو لم يشرك أياً من موظفيه في اتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك كان ناقداً جداً لعمل كل واحد. كان يعرف أن عليه أن يخبر الناس ماذا يفعلون، ولكنه لم يكن جيداً في هذا، لأنه كان يفتقر إلى الثقة في موظفيه، عمل على جعل كل توجيه يبدو وكأنه تهديد.

استمر بول في إعلامي بقصته، وكان قلقاً بشأن المال.

«كان أندرو يكره الاعتماد على موظفيه. بدا وكأنه خارج عمقه، وغير واثق كيف يتحدث إلينا. بعد عدة أيام فقط في العمل كنت قلقاً كثيراً. كان يعامل كل واحد معاملة بغیضة، كان مستبداً، أستطيع أن أتذكره آتياً إلى الدكان بعد اجتماع في مكان ما، ويقوم بملاحظات شخصية كريهة تجاه كل واحد. في بعض الأحيان عندما يكون تحت ضغط شيء ما - مثل تأخر في استلام شيء ما أو مشكلة في ثوب خاص - يشرع في التهديد ويصبح مهيناً جداً. كان يفترض بنا جميعاً أن نتخلص من ذلك بالضحك، ولكنك



لا تستطيع أن تفعل ذلك طويلاً. أتذكر أنه لم يبدأ مهتماً إذا ما أزعج الناس، وأعتقد أنني بطريقة ما كنت أتلقى الأسوأ. كان يرى كيف يجعلني أشعر، وكنت لا أعرف كيف أتصرف فحسب.

أسوأ شيء حدث لي عندما أخبرت والديَّ (وأتذكر أنهما ذهبا إلى هناك لسنوات من الزمن)، ولم يستطيعا أن يصدقوا ذلك فحسب، ظنا أنه لا بد أنني كنت حساساً على نحوٍ زائد. ومما كان من غير عاداتهما أن يضغطا عليَّ، وعندها كنت أغادر بسرعة.

في بعض الأحيان كنت أدعو الله أن يخرج من المحل لاجتماع ما، نظراً لأنني ما كنت أستطيع أن أتحمل القرب منه.

أعتقد أنه الوقت، كان يظن أنه مسلٌّ، ولكن ذلك كان دوماً على حساب شخص ما.

«إنه يجعلنا نقوم بمهمات مكررة عبثية حمقاء. كان يملأ الرفوف بالملابس، وينتقد مظهرنا طوال الوقت، ويقدم ملاحظات شخصية. قد لا تترك ملاحظته صدىً واسعاً، ولكنها كانت مزعجة حقاً. تعلمت قليلاً عن العمل التجاري، وكنت أتمتع بمساعدة الزبائن، ولكن كان ثمة أوقات - طويلة غالباً - عندما يكون المحل التجاري غير ممتلئ، فعندئذ يستمر السلوك المريع لأندرو. كل ما أردت فعله أن أتقدم في عملي، كنت أصبح بائساً أكثر فأكثر، وكنت يانعاً جداً بحيث أتمكن من أن أعرف ما ينبغي عليَّ عمله إزاء ذلك حقاً».



## المزيد عن الأعمال التجارية الصغيرة:

من النادر أن ترى مشكلات مثل هذه في شركة كبيرة، ولكنها موجودة حقاً، التهديد التعسفي بالطرد والتعليقات الشخصية لا تبقى مستمرة طويلاً - عادة - تحت وهج سياسة شركة، ولكن كما رأينا سابقاً فإن بعض المديرين قادرين على إيجاد مشكلات عمل مشابهة، مهما كانت البيئة.

في الأعمال التجارية الصغيرة يعد المالك هو الرئيس، إنه أيضاً المشتري الرئيس، ودائرة التسويق، ودائرة الرواتب، ومدير الشكاوي. يستطيع المالك أن يحدد «السياسات» جميعها والعمل دون إعاقة. إذا كنت تقرر أن هذا الاختراق في متطلبهم القانوني من أجل سلوك مقبول في مكان العمل، تستطيع أن تتبع طريق جلب السلوك إلى الضوء وتحاول أن تتابعها.

مع هذا هناك الآن كثير من القوانين لحماية الموظفين من الظلم، ما تزال تعمل. إذا قررت أن تتبع الطريق القانوني - وهذا قرار يصعب اتخاذه - تذكر أن تقوم بقاعدة للموظفين جميعاً. ليس سهلاً، ولكنه موقف شجاع يتخذ للمستخدمين جميعاً، ليس أقل من ذلك لأنه ضمن عمل أسرة صغيرة. في مجتمع صغير، إن تأثير أن تكون معروفاً كونك شخص أخذ عملاً محلياً إلى المحكمة، قد لا يكون مسراً، ولكنه قد يكون الشيء الصحيح الذي ينبغي اتخاذه. قرر بول أنه سيفادر؛ لأنه لم يكن مستعداً لأن يمشي في ذلك الطريق.

كان بول حقاً في صدمة من التجربة، بعد أن اكتشف أنه في تلك البيئات المحلية الصغيرة أيضاً، كان من الممكن بالنسبة إليّ مستبد أن يخلق جواً حيث السلوك المضطرب يسري بصورة كاملة دون مسائل غالباً.



## قصة السيد عيد الميلاد (كريسماس)

ثمة ظاهرة غريبة واجهتها، دعني أقص عليك قصة السيد كريسماس. كيف يحدث أن مثل هذه التطرفات في السلوك يسمح لها أن تنمو في جماعة مغلقة، تتألف من مجموعة صغيرة من الناس؟ القصة الآتية عالقة دوماً في ذهني، مثلاً على: كيف يمكن لسلوك غريب حقاً تولد عن مجموعة صغيرة أن يصبح «طبيعياً»، ومع هذا فهو غير قابل للاستيعاب من قبل الغرباء.

حدثني صديق سابق عن فتاة قابلها سألتها أن يمضي عيد الميلاد معها في بيت أسرتها. وعند وصوله إلى البيت قُدم إلى قط الأسرة، الذي كان يدعى عادة «تيجر»، والذي كانوا يطلقون عليه في مدة عطلة عيد الميلاد دوماً اسم «السيد عيد الميلاد»! كانوا يلبسونه عقدة حمراء لامعة. وتطور التقليد بحيث أصبح كل فرد في المنزل يمر بجانب القط ينحني له، ويقول: «نهارك سعيد سيد عيد الميلاد!» لا أحد في المنزل استطاع أن يخبره كيف بدأ تقليد هذه الأسرة الصغيرة الغريبة، ولكنهم جميعاً كانوا يقومون به، ولم يسألوا عن سببه، أو فكروا بأنه أمر غريب حقاً، بالنسبة إلى صديقي، الغريب عن جماعة، كان هذا يبدو جنوناً.

هذا مثال كامل عن السيناريو الذي أردت أن أجذب انتباهكم إليه. ضمن العائلات أو ضمن المجتمعات الصغيرة، مثل مجموعة من الناس في دكان، أو دائرة، أو مكتب، السلوكيات التي تبدو غريبة أو غير متوقعة في

العالم الخارجي تصبح طبيعية ومقبولة. في بعض الأحيان أنت تُجَرِّ إلى هذا، لأنك تريد أن تتكيف. إنك ببساطة تجاري الثقافة السائدة. قد يبدو هذا طبيعياً أو غير ضار، ولكن في بعض الأحيان الناس ضمن المجموعة لا يستطيعون أن يروا أنه شاذ، وعلى أي حال إنه لم يتخذ للسؤال عنه أو التعليق عليه.

### علامات سوء الإدارة:

في شؤون العائلة -نوع من جماعة صغيرة شبه معزولة- حيث الرئيس يمكن أن يكون مستبدًا قليلاً في عالمه، مثل هذا السلوك غير المفكر فيه يمكن أن يخلق نتائج وخيمة، التعليقات الشخصية أمر الإساءة يمكن أن تمر دون تدقيق، وهناك أمثلة عن كيفية ظهور هذا على أنه إجراء إداري ضعيف.

- أن يدفع متأخراً أو على نحو غير صحيح.

- غير مزود بالعدة الصحيحة للعمل.

- تسهيلات غير مناسبة.

- غرف حمام غير صحية.

- مباني حارة جداً غير مكيفة.

- مباني باردة، غير دافئة.

- مكان عمل مزدحم.

- ممارسات خطيرة.



• الافتقار إلى خوذات الأمان وأجهزة الأمان الأخرى.

• لا حماية من المخاطر.

• عدم المحافظة على ممارسات الأمان.

وهذه هي البداية فقط! شيئاً فشيئاً، في خطوات غير مدركة بالحس غالباً، السلوك ضمن واحدة من هذه المجموعات - بمطاوعة أعضائها - يميل إلى مستويات غير مقبولة. الوافد حديثاً قد يصحو بطريقة فظة، وقد وجد نفسه غاطساً في هذه الثقافة «المختلة وظيفياً»، التي نمت جزئياً عبر إدارة فقيرة، وعدم الرغبة من قبل أي واحد في المجموعة أن ينفخ الصافرة. إذا كنت تجد نفسك في وضع كهذا، ويبدو خاطئاً - عندئذ من المحتمل أن يكون خاطئاً.

من السهل جداً أن تجتذب إلى التفكير بأن كل شيء على ما يرام. تفحص قدراتك على الفهم مع شخص ما خارج هذه المجموعة الصغيرة. إذا كانوا يستطيعون التمييز بأن اهتماماتك حقيقية، ادرس أي مسائل مفتوحة أمامك كي تغير الأشياء، من الكلمة الهادئة مع الرئيس، إلى اتخاذ إجراءات قانونية إذا كانوا يخرقون القانون.

وإذا كنت تشعر أن الوضع خطر حقاً عندئذ ابتعد. هذا يمكن أن يكون مخادعاً لعمل الأسرة التجاري، حيث من المحتمل أن تكون محاطاً بزملاء لا يجدون شيئاً خاطئاً أو لا ينسجم مع ما يحدث. وعلى أي حال، ليس عليك أن تنحني وتقول: «نهارك سعيد يا سيد عيد الميلاد».

تذكر أنه إذا كان عليك أن تتخذ موقفاً في هذا النمط من البيئة، وأن تشتكي إلى سلطة رسمية أكثر، فقد لا تحافظ على وضع لنفسك ولكنك ستساعد قضية أولئك القادمين بعدك.

### الإستراتيجيات:

تحتاج إلى تبني إستراتيجية مختلفة إذا كنت تعمل لحساب عمل صغير أو عائلي. المؤسسة الكبيرة تقدم فرصاً أكثر بكثير من أجل التقدم - إذا كان هذا هو ما تسعى إليه - بسبب حجمها فحسب. أما العمل التجاري الصغير فإنه لا يستطيع أن يقدم كثيراً من الخيارات.

إذا افترضنا أنك ذاهب إلى البقاء في عمل تجاري صغير، فإن إحدى الإستراتيجيات أن تستغل فرصة هذا الوقت لتعلم أكثر ما يمكن عن كيفية إدارة عمل تجاري. وسيصبح مقر عملك منطقة تعلمك، حيث تستطيع أن تصبح قريباً جداً من جوانب إدارة العمل. عندئذ تستطيع أن تنقل هذه الثقافة إلى موظف جديد أو تستخدمها كي تبدأ مشروعك الخاص.

في هذا العمل يستطيع بول أن يتعلم:

- التسعير على نحو فاعل.

- الأمر بعمليات.

- عرض الواجهة.

- إدارة المخزن.



- اتصالات مع أفضل المزودين.
- تقنيات المبيعات (التسويق).
- الحسابات (مسك الدفاتر الأساسية).
- الإعلان (الترويج).

إذا كنت في وضع غير سعيد وتخطط للمغادرة عندئذ تعلم بقدر ما تستطيع. وعندما تغادر ابق في دور مشابه إذا أمكن؛ لأن المعلومات والمعرفة التي استقيتها يمكن أن تحزم في حقيبة مهاراتك وتحمل إلى الفرصة اللاحقة، حيث سيدفع لك إيراد من أجل معلوماتك. لا تبحر بالضرورة صناعة معينة أو دوراً ما بصورة كاملة - أصحاب الأعمال جميعاً، والوظائف يختلفون. أوجد لنفسك دوراً أفضل حيث تقدر خبرتك. وإذا كنت تعبر دوماً إلى مناطق جديدة، فأنت لا تبني أي شيء، وهكذا ابدأ كل دور جديد من القاع «بسلة فارغة».

إذا كنت تريد حقاً أن تغير، فهاجر، ولا تقفز. بقدر ما تبني من خبرة، ستكون القيمة التي تستطيع أن تقدمها إلى موظفين مرشحين أكبر. بصرف النظر عن تعلم كل شيء تستطيعه عن العمل التجاري فإنك سوف تتعلم كيف تدير وتحفز الآخرين أيضاً.

مع أن بول وجد العمل مع مستبد لا يحتمل، فإن العمل بهذه الإستراتيجية قد جلب له بعض الفائدة. أنا لست بصدد استكشاف خيار الزواج من ابنة المدير. من المحتمل أن يكون ذلك الطريقة الأخرى الوحيدة للسير إلى الأمام في العمل التجاري العائلي - ولكن ذلك أيضاً سيكون له بعض النتائج المثيرة في المسار المناسب.

لن أوصي أن تتضمن إستراتيجيتك المتغيرات السلوكية المقترحة من أجل الصديق ثم خصم ثم رئيس صديق ثانية. مدير العمل التجاري الصغير يلتمس منك أن تكون متماسكاً، ويعتمد عليك، ويريد قبل كل شيء أن يثق بك.

لبناء هذه الثقة ينبغي أن تكون متماسكاً وألا تعطيه أي سبب للقلق.

حسناً، حسناً، أيها الرئيس...!

أخمن الآن أنك إذا كنت تدير عملاً تجارياً صغيراً من الدرجة الأولى وجيداً حقاً فأنت تدخن الآن.

أعرف أنه ليست الأعمال التجارية كلها متطابقة، وأعرف أنك ربما كنت تدير عملاً عظيماً، وأعرف أيضاً أن بعض الموظفين يترك كثيراً مما يرغب. خذ هذا اعترافاً رسمياً بعملك الممتاز، واسأل نفسك فقط ما إذا كان هناك أي شيء آخر تستطيع القيام به؛ كي تساعد أعمالاً تجارية صغيرة على رؤية فوائد معاملة الموظفين بطريقة عقلانية؟ هل لديك مقدار من النفوذ لدى جماعة العمل المحلي لديك؟

### بناء مهنتك:

دعنا نتخيل أن مدير عملك التجاري الصغير ليس سيئاً جداً، ما يزال يملك بعض مسائل الثقة، ويمكن أن يكون شديداً بعض الشيء، ولكنه بصورة عامة لن يجعل حياتكم جحيماً. مع افتراضنا أنك مهتم بالتقدم، كيف تستطيع أن تثبت خياراتك المهنية؟



الطريقة الكلاسيكية لبناء مهنتك في هذا السياق أن تحصل على «جزء من العمل». إذا كنت تعمل لدى الشخص نفسه لمدة طويلة من الوقت - أشهراً أو سنوات عدة، حسب نمط العمل، كم درجة سرعة نموه، وما مدى نجاحه، وأهميته - اطلب من الرئيس وتداً في العمل - اطلب حصة في المساواة.

إذا كنت تملك تأثيراً في نجاح العمل فلسوف يأخذ بعين الاعتبار جدياً طلبك. وإذا كنت تكتشف أنه لا يقوم مقدار طاقتك فهذا قد يخلق وضعاً صعباً باستخفاف. بداية تسأل بطريقة رقيقة جداً.

«أندرو، هل فكرت في وقت ما في اتخاذ شريك عمل؟».

(قد لا تكون بعد مشاركة - هذا سوف يكلف مالاً - ولكنه يشير إلى موقفه تجاه المشاركة بعمله).

بعد أن تعين سوف يعدّ مشاركتك في الملكية، فتقدم.

### خياراته هي:

- المحافظة على عامل جيد حقاً (أنت) في الداخل وإفادة العمل.
- أن يخسرك، إما بسبب المنافسة، أو لأنك انطلقت بعمليتك، وأصبحت منافساً.

إذا كان يسمح لك أن تحظى بالمساواة، ربما في صورة مشاركة سنوية علاوة، ومكافأة، فإنها ستحمل إلى حد ما بعض مسائل المسؤولية. أنت تستفيد الآن مباشرة من نجاح العمل، أنت تشكل علاقة أفضل، وسوف

يضمن استثمارك العاطفي أنك مثله، أفضل فوائد العمل في الواقع، هذه دينامية مختلفة كلياً لوضع صاحب العمل / المستخدم، إنها تسرع نضج العلاقات في العمل. ينبغي أن تحدد اتفاقية واضحة واهتمام موثق بالحقوق والمنافع المتفق عليها بينكما عندما يصبح نصيب من المساواة لك. احصل على دخل مهني.

مع مرور الوقت، بدلاً من أن تظل موظفاً، لديك فرصة أن تحظى بحصة من العمل؛ لأنك حصلت على الرضا لمساعدتك على النمو. حسناً!.

### كيف تتصرف مع مدير العمل التجاري الصغير؟

#### ملخص:

□ حاول فهم أقصى ما يمكن عن الثقافة في عملية المقابلة.

□ اطلب أن تتحدث مع زملائك المحتملين وحدهم.

• عندما تبدأ العمل:

□ إذا بدا خطأ، فهو من المحتمل أن يكون خطأ.

□ ثق بحكمك.

• قرر خطة للعمل.

□ طريق قانوني.

□ طريق مغادرة.



- تعلم أقصى ما يمكنك.
- المعلومات والخبرة ثمينتان كالأجور.
- هل تستطيع أن تنهض بعمل تجاري صغير؟
- حاول أن تفهم الأسباب وراء سلوك المدير.
- إذا أمكن لا تأخذ الأمر شخصياً.
- ابن الثقة، إنها اهتمام أساسي.
- إذا كانت الأمور تجري على ما يرام، اطلب حصة في العمل.
- هذا المدير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ:
- أنا أستخدمتك، والآن أكرهك.
- تاجر الخوف.







## الفصل الثاني عشر:

### رئيس في الحب

#### الرومانسية في العمل:

زواج ابن رب العمل أو ابنته يمكن أن يكون إستراتيجية قابلة للنمو من أجل التقدم، ولكن هذا جانب فقط من تحسين علاقات العمل. ولكن قبل أن أبدأ في استكشاف كيف يمكن للعلاقات أن تؤثر في مكان عملك، أود أن أقول كلمة شكر كبير إلى الأفراد جميعاً الذين عملت معهم ممن كان لهم شؤون في العمل.

اترك المسائل الأخلاقية والعاطفية جانباً، تكون أفضل وأكثر تسليية من الأوبرا الصابونية<sup>(1)</sup>! الهدف من مسألة محظورة بين الزملاء من الطبيعي أن تبقى سراً. وعلى أي حال من الصحيح أن «الحب أعمى» لأنه لسبب ما الناس المعنيون لا يتحققون، كما يبدو مدى وضوح سلوكهم. أنا ممتن كثيراً للحفاوة التي استُقبل بها زملائي السابقين، واستُقبلت بها على مدى كثير من السنوات. مرة أخرى شكراً لكم على التسليية الرقيقة!

غالباً ما تكون العلاقات موضوعاً رئيساً لصاحب محل العمل، من الممتع أن نستكشف لقاءات المحبين أثناء استراحة الغداء، المرتبة عفوياً كي تكون في رحلات العمل أو الأحداث الاجتماعية العمل معاً. إن

(1) الأوبرا الصابونية مسرحية إذاعية أو تلفزيونية مسلسلة تعالج مشكلات الحياة المنزلية – المترجم.

من دواعي المرح أن نراقبهم يترنحون في أوقات العودة بعد الفرص. نعم، بالنسبة إلى موظفيهم اليقظين، يمكن لمراقبة هذه السلوكيات المزدوجة أن تكون تسلية ساحرة، ولكن هذا هو الجانب المضيء.

ماذا تفعل إذا كان رئيسك يراقبك؟ وماذا إذا كان رؤساؤك لديهم قضية ما، ويحاولون أن يورطوك بها، مستخدمين إياك عذراً لتغطية نشاطهم؟ هذا هو الجانب المظلم الآخر، والأقل تسلية في الشؤون المكتبية، التي سببت في بعض الحالات كثيراً من الأخطار للموظفين المستغرقين في الرومانسية.

هذا الفصل عن كيفية التألف مع خطوات التقدم العشقية غير المطلوبة للمدير الواقع في الحب، وماذا يمكن فعله إذا كانت محاولات رئيسك لاستخدام مركزه ضدك كي يساعد على متابعة الأمور.

### انتبه! رئيسك واقع في الحب:

قرأت قبل وقت ما عن تعليمات مرشد إدارة خاصة اقترح على المديرين أن يحبوا موظفيهم، ومن المهم بالدرجة ذاتها، أن يعلموهم بذلك. هذا ليس الشيء نفسه، هذا عن المديرين المنجذبين إليك ويستخدمون مركزهم - بدرجة أكبر أو أصغر - من أجل معالجة الوضع.

بالطبع أنت سيتوضح لك عندما «يقوم رئيسك بلعبة» معك، ولكن إن كنت في شك، إليك بعض العلامات التي تشي بذلك. إنه:

- يطالب بلقاءات على انفراد أكثر معك من أي فرد آخر.
- يسألك أسئلة شخصية جداً: «هل أنت سعيدة مع جون / دات / مات؟ (قرين أو شريك) المنامة لمدة ليلة.



- يطلب منك الغداء لمناقشة تلك «الترقية الممكنة».
  - تجديد أنه يقترب من المكان الذي تعملين / تجلسين / تشتغلين فيه بتكرار أكثر.
  - يناديك - أثناء مناقشات - عرضاً باسم زوجته أو صديقه.
- إذا لم تلتقط هذه الإشارات فإنك في النهاية سوف تتلقين الرسالة عندما تجدينه ينتظرك بالخارج قرب سيارتك ومعه باقة من الورود، معبراً بذلك عن حبه الدائم لك!
- قد ترجعين بالطبع بمثل هذا الانتباه. ولكن إذا كنت تحتاجين أو تريدن المحافظة على عملك عندئذ تكون النصيحة الأفضل الحرص على عدم التورط. قد يكون مما يشبع الغرور أن تجدي شخصاً يظهر لك اهتمامه، ولكنه أيضاً يدمر سمعتك. لذا قبل أن تتبادلي العواطف ألق نظرة باردة على ما يمكن أن تجريه على نفسك.
- بداية: هل هو متزوج؟ هل تحبينه حقاً؟ أم أنك ستفكرين ملياً بسلاحك؟ الشيء الذي يجب أن تضعيه في ذهنك أنه حتى وإن كان عازباً أو أشبه بأدونيس، ماذا يحدث عندما تنتهي العلاقة على نحو سيئ؟
- تذكر أن الرفيق نفسه الذي يتمتع ببقية المجموعة يمكن أن يكون قاسياً جداً بالنسبة إلى اللاعبين الكبار في هذه المأساة. إذا كان لديك أي شك أنك تستغلين اهتمام الرئيس للحصول على ترقية، أو رفع راتب أو أي منافع أخرى فإن شعبيتك سوف تهبط، وفي اللحظة التي يغادر فيها الرئيس أو تنتهي المسألة، فربما قد تجدن نفسك في الصقيع.

التحدي هو معالجة هذه العروض دون تنفير الرئيس، ودون التسبب بوقائع مثيرة مدمرة، وتجنب الإساءة إلى مسيرتك المهنية أو سلامة العمل. جوهرياً الإستراتيجية أن نقول لا، ونعني بذلك، ونتجنب الإساءة إلى مشاعر أي إنسان.

هنا بعض الطرق للفت الانتباه:

- ابتكر شريكاً محبباً رائعاً حتى وإن لم يكن لديك شريك (إذا كان لديك واحد غير مفيد، اجعله يبدو رائعاً) اذكرهم على نحو لائق في كل مناسبة.
- تجنب حيثما أمكن أوضاعاً تكون فيها وحيداً مع الرئيس.
- قل لا لبعض الطلبات، ولا سيما ترتيبات سفر اتخذت بسرعة حيث تبدو مخترعة.
- تجنب العمل بعد الساعات، أو الاجتماع خارج ساعات إلا إذا كنت مع أناس آخرين.
- لا تبسم كثيراً جداً - كن ودياً، ولكن لا تكن ساكناً جداً أو عنيفاً.
- لا توافق أبداً على المعانقة أو المعانقة المشتركة أيضاً.
- لا تقدم أي تشجيع أبداً مهما كان!.

قد تأخذ بعض الوقت حتى تقنع الرئيس بحب لا تهتم به. إذا أردت البقاء في عملك، عليك أن تعالج أوضاعاً بدرجة من الحساسية. ثمة نقطة صغيرة في الذهاب إلى عرض كبير - إلا إذا كنت تريد أن تحصل على أوسكار المكتب من أجل عرضك!.



إذا كنت تشعر بالتهديد من قبل أي مقاربات. أو شعرت أن خطوات التقدم تمثل مضايقة، عندئذ اسع إلى مساعدة خارجية. وإذا كنت تعتقد أنك أوضحت أن الانتباه غير مرغوب ومع هذا فهم يصرون، فعليك أن تبحث عن نصيحة ومساعدة.

### لماذا تحدث؟

لماذا يرتبط رؤساء العمل أحياناً بهذا السلوك غير المناسب؟ للسبب نفسه أن أي علاقة داخل الزمالة تستطيع أن تطورها إلى مسألة: مقدار الوقت الذي تمضيه مع الزملاء يمكن أن يكون أطول بسهولة، وأكثر كثافة من الوقت الذي تصرفه مع شريكك. تستطيع أن تكون قريباً جداً، وتختبر كثيراً من التحديات معاً.

الاحترام، والارتباط والحب يمكن أن ينمو بين الناس، الذين يملكون الفرصة كي يتعرفوا بعضهم على بعض.

إذا كنت تعمل في مكان ضاغط فسيكون من الملائم على نحو خاص أن يكون لديك شخص قريب منك لمناقشة هذه الضغوط؛ لأنه ربما كان يفهم أكثر من الشخص الذي ينتظرك في البيت.

الرئيس خصوصاً معرض لهذا؛ لأنه في كثير من المؤسسات يكون معزولاً، يتخذ القرارات النهائية جميعها ويأخذ على عاتقه التمويل، والتوظيف، والنظام وهكذا دواليك، دون وجود شخص آخر غالباً لمناقشة أعماله ووزنها. وهكذا عندما يجد هؤلاء الأفراد المعزولون أنفسهم يعملون مع شخص آخر ينجذبون إليه، كما يستطيعون معه أن يناقشوا المسائل



اليومية المجهود التي يواجهونها، إنه يمكن أن يكون اتحاداً محفزاً، الأفكار المفاجئة جميعها يمكن أن تكون مشاركة، والموضوعات التي يناقشها شخص يعرف اللاعبين المعنيين جميعاً، يكون واعياً بالسياسة، وقد يكون في وضع يجعله قادراً على المساعدة.

نظراً لقدرة رب العمل على الترويج والمكافأة، فمن المغري بالنسبة إليهم بدرجة أعلى أو أدنى، أن يؤثروا في الأفراد من حولهم، واستخدام قدرتهم من أجل أن يقتربوا منهم جسدياً وعاطفياً.

### «زوجتي لا تفهمني»:

إذا كان الرئيس متزوجاً ويخبرك ألا تكون مهتماً، لأن «كل شيء انتهى». نرجو أن تتصرف بحذر وإذا كنت منجذباً جزئياً؛ لأنه «الرئيس» الذي يملك سيارة خاطفة للبصر، وراتباً عالياً أو السلطة عندئذ، تراجع إلى الخلف، واجعل مسافة بينكما. رأيت مديرين إداريين يحركون أعينهم نحو الخارج، مثل الأطفال الصغار، وهم يعانون من مرض الزوايا الثلاث لما أوجدوه. الفرص هي أن تأثير الضغط في محاولة أن يكون لك قضية وتتخلى عن الزواج بينما أنت ما تزال تحاول إدارة شركة، سوف يعني أنه قد لا يستطيع المحافظة على مركزه بوصفه مديراً لمدة أطول كثيراً. ونظراً لتصرفات محامي الطلاق فإن البضائع المادية سوف تتبخر إلى أجور.

هل ستظل محافظاً على محبة الله عندما يملأ رفوفه في السوق المحلي، ويأخذ الباص إلى المنزل؟ هذا قد يكون تكتيكاً وضعياً، ولكنني أحاول أن أنقذك من تحطم القلب.



بعد أن تحلت ذلك من الممكن دوماً أن يقهر الحب الحقيقي كل شيء، ولكن الحب الحقيقي أكثر من جو مقهور من اللهو بقضاء ليلتين بفندق بعيد من طراز أربعة نجوم، وبار صغير.

### الرئيس لديه قضية:

الرئيس في حب قد لا يكون مطارداً لك، ولكن لديه قضية مع شخص آخر، داخل أو خارج المكتب، ويريد أن يستخدمك لتغطية الأكاذيب التي يقولها لشريكه، ماذا تفعل عند ذاك؟ قد يكون هناك أسباب أو مسائل جوهرية غير ظاهرة تعني الأفراد المعنيين بوضع نهاية اللعب بعيداً، إذا أمكن القول، ولكن لإدراج مساعدة الموظفين ولا سيما في هذه الحالة، حيث كان الموظف الفتى جداً على خطأ.

رأيت هذا الوضع قائماً عندما بدأت صديقتي «أليس» عملها الأول. كان لدى المدير MD مشكلة مع امرأة في المكتب، وكان يستغل عدم خبرة صديقتي وعدم نضجها. كانت أليس متحمسة للعمل على نحو حسن، ولكنها فتية جداً بحيث تتحقق من أنه كان يستفيد منها. كان يصل عائداً من الغداء، أشعث الشعر قليلاً تتبعه عن قرب المرأة المعنية، التي كانت تبدو جميلة حقاً، ولكن أثناء إعادة ترتيب ملابسها غير الضرورية والعصبية والمستمرة أفسدت اللعبة عن غير قصد.

سأل المدير صديقتي أن تجيب عن المكالمات التي تأتي من زوجته. كان يسألها أن تخبر زوجها أنه خارج المكتب أو أنه سيتأخر عن المنزل.

تتذكر أليس كيف كانت تشعر حيال هذا:



«كان عملي الأول، وكنت غير مستعدة تماماً لما كان يجري. لم يكن لدي مرجع بحيث أستطيع أن أتبين كيف ينبغي أن أتصرف. لو أنني، مثل أي شخص آخر في المكتب، كان لدي مراقب، لكان الأمر محتملاً، ولكن الأمور سارت أبعد من هذا».

«كنت يائساً جداً بحيث إن الوضع الذي تطور كان أقرب إلى سيئ أكثر من أي نمط من علاقة المدير بالموظف؟»

لو كنت أكبر وأحكم لكان لدي أفكار تحليلية عن كيفية التعامل معه. وكما جرى انخرطت غير راغب في العمل، وأصبحت متعاوناً في شؤونهم. أعتقد أنه كان في الخامسة والثلاثين. انضم إلى دائرتنا عندما كان في العاشرة من عمره.

«كان مكتباً مفتوحاً مع مقاعد مرتبة في مجموعات صغيرة. كان من المستحيل ألا نسمع محادثات الآخرين، وهكذا كنا جميعاً نسمعه يتحدث إلى المرأة، ويجري الترتيبات لمقابلتها «السيدة» المعنية، كانت تعمل في مكتب في جزء آخر من البناء. تأكد لي أن هذه الأشياء كانت تحدث أحياناً ولكنني كنت مضطرباً عندما سألتني أن أكذب من أجله. بدأت أفزع من الذهاب إلى العمل».

قد تظن أنه عندما يكون لديك رئيس لديه مشكلة سوف يضعك في موقف صعب جداً. أليس هو بصدد أن يجعلك جانباً؟ أليس مهتماً بأنك ستخبر أحدهم، وتجعل الحياة صعبة بالنسبة إليه مع زوجته أو رؤسائه أيضاً؟

إذا كنت من الصنف الذي يشعر بالراحة لقدرته على استغلال هذا الموقف، إذاً حظاً سعيداً لك.



عبر تجربتي مع أي واحد لديه مشكلة مع رئيسه، ينبغي أن تكون مستعداً أن الزملاء والمديرين الآخرين سوف يأخذون نظرة قائمة إلى هذا السلوك، وأنت ستعاني السقوط عندما ينكشف الرئيس حتماً، ويطرد حتماً أو ينقل. إنها لعبة خطيرة جداً.

لم تشعر أليس كما لو أنها تملك أي ضبط للموقف. الرد على مكالمات زوجته الهاتفية، جعلها تشعر بالقلق الشديد، إذا قام رب عملها بأي شيء يميزها أو يظهر أي محاباة كانت تشعر بالخرج، كانت قلقة إزاء ما كان يفكر به زملاؤها، ولكنها لم تكن قوية كفاية لتقوم بأي شيء في هذا الشأن. لم تكن تعرف أساساً كيف تعالج الموقف. عندما تنتقل المرأة المعنية فقط إلى شركة أخرى عندئذ ينتهي بؤسها. لم يعد ثمة أي حاجة لأليس أن تتخبط في الموضوع.

إنه وضع آخر حيث ينبغي أن تتبع غريزة الشجاعة. إنه يبدو خطأ، لذا من المحتمل أن يكون خطأ. لم تكن أليس الإنسانية التي تحتاج إلى تبرير سلوكها.

إذا كنت تعرف أحدهم يملك هذه الخبرة أو كنت سائراً إليها بنفسك، هناك أشياء كثيرة تستطيع القيام بها. قبل كل شيء أوجد زميلاً يساعدك في المحادثة مع أي مدير كبير، الذي سوف يأخذ نظرة جدية جداً لهذا النوع من السلوك، سيضمن أنك ستتخلص من هذا في المراحل المبكرة.

إنه مثال لشعورك بالخوف من القيام بالشيء الصحيح بسبب الخوف من النتائج. إذا قامت بجلبة، هل سيكون رئيسها قادراً حقيقة على التصرف بأن يسبب مزيداً من الإزعاج بجعل حياتها صعبة بطرق أخرى؟ من غير المحتمل أنه المتنمر، أخبر عنه.

ثانياً: تجاهلي مطالبه وأنت تملكين اسم تاجر الخوف، واكتسبي تأييد الزملاء مثل أولئك الذين يجدون الرئيس لا يملك القوة.

## معالجة وقوع الرئيس في الحب

### ملخص

ثمة مجموعة من الإستراتيجيات تستطيع أن تستخدمها ستكون مفيدة وتحد من الضرر الذي قد تخشاه، وهي بالتأكيد تحسين للبقاء في «وضع الضحية»:

- ارفض التورط.
- لا مناقشة لا تتورط!
- مهما هددوا ليس لديهم الحق في السؤال.
- لا تسئ استعمال الموقف لفائدة شخصية - إنه درب خطر.
- برفضك التورط أنت على صواب، لا تخف.
- شارك في المعلومات مع زملاء كبار أكثر (ربما يكونون مجهولين) إن سلوكها هو الذي يستطيع أن يؤثر في نتائج الشركة/ الدائرة/ الفريق.





## الفصل الثالث عشر:

### مقابلات

#### الحقيقة بشأن المقابلات:

اختيار الشخص المناسب للعمل أمر مكلف. حتى وإن كانت شركة ما لا تدفع استشارة تطويع من أجل إيجادك واستخدامك، فإن عملية استئجار موظفين تتضمن كلفة كبيرة. كثير من هذه التكاليف مثبتة:

- الدور يحتاج إلى الإعلان عنه.
- أحدهم في شركة التوظيف عليه أن يراجع الطلبات.
- المقابلات ينبغي أن تخطط لها.
- المقابلة نفسها يمكن أن تستغرق 30 ثانية إلى ساعات عدة. على مدى لقاءات عدة.
- تغيير المديرين من عملهم لإجراء المقابلة واحد من أكثر النفقات المكلفة.
- إدارة العملية، والرسائل، والمكالمات، وفي بعض الحالات نفقات السفر تعني أنك، من يوم انطلاقتك لديك كلفة. مقعدك، والحاسوب، والأدوات، والجهاز، والهاتف، والنبيرة الرسمية، والعربة، جميعها ينبغي أن تكون جاهزة عندما تبدأ. الشركة لا تريد أن تمشي في هذه المسيرة ثانية دون ضرورة!

هناك أيضاً نفقات أخرى غير ملموسة. عندما يعطيك المدير أو الشركة المنصب، عليهما إلى حد ما أن يضعا سمعتهما على الخط. إنهما يقولان عملياً «نعتقد أن هذا هو الرجل المناسب للعمل». إذا كانا على خطأ، فهذا سينعكس بصورة سيئة على كيفية الحكم على قدراتهما لاتخاذ القرار.

الشركة تستثمر فيك عاطفياً أيضاً. إنهم يريدونك أن تنجح، فنجاحها يعتمد على نجاحك. من الشركات العائلية الصغيرة صعوداً إلى الشركات الكبيرة، فإنهم قد استثمروا الوقت، والمال والقدرة البشرية باستثمارك، وهم يريدون أن يستعيدوا تكاليفهم وأكثر. إنهم يعلقون آمالهم عليك، ونجاحهم يعتمد على قدرتك في التسليم هل اتخذوا القرار السليم؟

بكلمات أخرى، لديك القيمة العظمى في اليوم الذي تدخل فيه الباب، لا حاجة لأن تكون عصبياً في يومك الأول. دعهم يقومون بالإطراء الذي تستحقه. قد يكون من الصعب أن تدرك أنك لن تترك انطباعاً للضغط عليهم في اليوم الأول، فدعهم يضغطون عليك. بقدر ما تكون مرتاح الأعصاب، وكانت المعلومات - التي تلقيتها أكثر سهولة - الاستنكار بالنسبة إليك. سوف تظهر أيضاً مختصاً مهنيّاً أكثر.

### موجز اليوم الأول:

- كن هادئاً - سوف تتعلم أكثر وتذكر.
- تذكر أنهم دفعوا لك، لقد استثمروا بك، آمالهم معلقة بك.
- الانطباع الذي تركته في هذه الأيام المبكرة يمكن أن يؤثر في بقية وقتك مع تلك الشركة.



## ماذا تجد في المقابلة:

أنا آسف لعدم التفكير بهذا تفكيراً شاملاً عندما كنت أعمل في التجنيد. لقد أخبرت الناس ألا يحاولوا جاهدين كثيراً في المقابلة، على أساس أنك إذا لم تكن نفسك، فمن غير المحتمل أن تكون قادراً على الحفاظ على أي نوع من الشخص المزيف، والحقيقة التي فكرت فيها ضرورية «كي تكون شخصاً ما آخر»، كانت تفيد بأنك ربما لم تكن الشخص المناسب للعمل. ولكن أنت تحتاج أن تعرف ما هو أكثر.

متى ذهبت آخر مرة إلى مقابلة؟ هل تفكر في شخصية الرجل الذي سيكون في النهاية مديرك؟

هل أتاحت لك الفرصة لمقابلته أثناء المسيرة؟ بعض الشركات الكبيرة لديها عملية مقابلة تبدأ من دائرة HR أو من استشارة خارجية مأجورة. إذا افترضنا أنك قابلت رئيسك الجديد المحتمل، ماذا كنت تسأله؟

اعتدت أن أنصح الناس أن يتعلموا قدر الإمكان ما يتعلق بالشركة، وإستراتيجية النمو، والفرصة في سوقها وقضايا أوسع أخرى تتعلق بالشركة. أعتقد أنني أغفلت سمة مميزة. مع فائدة الإدراك الأخير، سوف أنصح الآن -ولا سيما إذا كان لديك رئيس مجنون- أن تضم الآتي وأنت تراجع.

قبل كل شيء انظر إلى المرء بدقة وخذ باعتبارك:

- هل هناك أي علامات عن مزايا شخصية له؟ هل يبدو مضغوطاً؟ الأظافر المتآكلة يمكن أن تكون علامة على شخص متوتر مضغوط،

أما الحلقات المستديرة تحت العينين، فهي قد تعني أنه يعمل إلى ساعات متأخرة.

- لا تتفحص فقط لغة الجسد، بل انظر إلى الوجه المتعب. هل يبدو هذا الشخص متعباً من العمل الزائد؟

- هل ينظر الرئيس في عينيك؟

أو هل تتحرك العينان باستمرار بتساؤل؟

- هل يبتسم ابتسامة صادقة؟

- انظر إلى ملابسه: هل هو أنيق أم غير مرتب؟ هل قام بأي جهد من أجل اللقاء؟ إذا كان ناجحاً كما يدعون، هل تتوافق ملابسه مع هذا القول؟

- هل يصغي هذا الرئيس بانتباه إلى ما ينبغي أن تقول، أم أنه يضيع المقابلة وهو يتحدث عن نجاحاته؟

- هل يجيب على أسئلتك بوضوح؟

- هل يهاجمك؟ هل يحاول أن ينهي الكلام معك؟

هدفك الشامل هنا أن تتأكد ما إذا كان ما يقوله والانطباع الذي يتركه ملائماً. هل تضيف القصة شيئاً؟

لأنك تحتاج أن تعرف ما إذا كان العمل مع هذا الشخص سيكون تجربة سارة أم لا؛ لأنك أنت ألزمت نفسك بأن تقضي كثيراً من ساعات النشاط معه.



تستطيع أيضاً أن تلتقط معلومات مفيدة حول الشركة نفسها والثقافة التي تروجها. على سبيل المثال، كيف كنت تعامل عندما وصلت إلى المقابلة؟ وكيف تمت معالجة مسألة المقابلة؟

هل بدؤوا في الوقت المحدد؟

هل انشغلوا بالاستطرادات؟

□ هل قاطع مستخدمون آخرون الاجتماع؟

□ هل أنجزت جميع الهواتف المحمولة؟

هناك جوانب من تاريخ هذا العمل لن تنشر، لذا عليك أن تجد:

□ ماذا حدث لأي سلف؟

□ لماذا ترك السلف؟

□ ماذا شعر؟

□ لماذا أخفق؟

• لماذا يستأجرون الآن؟

□ هل سيسمح لك بأن تقابل موظفين آخرين دونه؟

بدلاً من أن تكون عصبياً أو مضطرباً بشأن المقابلة والأمل بعمل جديد، أنصح أن تلاحظ بدقة وعناية هذا الشخص، وتخيل «إذا كان هو أو هي يحب هذا الآن، ماذا سيكون شأنهما إذا عملا على أساس يومي؟».

فكر في طرح أسئلة تتحدى العادات المتبعة لإجراء المقابلة.

## الأسئلة:

- ما هي الخصال التي تعتقد أن المنظمة تلمسها فيك، عند اختيارك للترقية؟
- كم من الوقت بقيت مديراً؟
- ما هو إحساسك بأفضل المزايا لديك كونك مديراً؟
- هل سبق لك أن حصلت على أي تدريب تجاري؟
- ما هو التدريب (أو التدريب المستقبلي) الذي تعتقد أنه مفيد؟
- ما الذي جذبك إلى هذه الشركة؟
- ما هي جوانب هذه الشركة التي تجدها أكثر جاذبية/ أو أكثر تقييداً؟
- أين ستجد نفسك في غضون خمس سنوات؟ نعم، تقدم، اسأل هذا الرجل. بعد كل شيء هناك واحد يسأل عنك دوماً. أنت لا تعرف أبداً، قد تحصل على إجابة حساسة!).
- هل يعرف ماذا يعني بالتخطيط المتعاقب؟ (صدقني، بعضهم لا يعرف!).
- هل يقوم بعملية مراجعة؟
- هل تتضمن هذه العملية 360 مراجعة؟
- الـ (360) تعني أن الموظفين جميعاً بمن في ذلك الرئيس يراجعون من الزوايا كافة، وذلك بواسطة زميل في المستوى نفسه، وبواسطة مديره،



وبواسطة أحدهم يرفع التقارير لهم. (بعض الشركات تطلب بالإضافة إلى ذلك من الزبائن، الذين يقابلون المستخدمين مثل هذه المراجعة) هذا الأسلوب يقدم الفرصة لتوفير عملية رسمية لتوصيل أي خلاف ملحوظ في أسلوبهم. لاحظ أن الشركات التي تعرض روتينياً «360» يحتمل أن تكون أكثر تنويراً، ولديها سياسات مبتكرة أخرى قائمة، مثل: مخاطر التقويم، وبرامج الزملاء.

(الفرد الذي يعتني بك جيداً في الثلاثة أشهر إلى الستة أشهر من الأشهر الأولى) والتجديد والتدريب الرسميين المرسومين.

هذه المسائل أساسية في محاولة تقويم رئيسك الجديد. هل ثمة فرصة ألا يجاب عليها؟ هذا لا يعتمد، إلى حد ما على ما تسأل ولكن على كيف تسأل. كن حريصاً حقاً. بالطبع ثمة خطر أن تبدو مثل، ولكن ينبغي أن تكون قادراً على الخروج باثنتين أو ثلاثة منها.

قد يصددهم أن تطرح عليهم مثل هذه الأسئلة، لذا اجعلها سماعية بالنسبة إلى من تقرر أن تسألهم. تستطيع تخفيف هذه الأسئلة، ولا حاجة إلى أن تكون مباشراً أو فظاً. اطلب منهم أن يصفوا أسلوب إدارتهم -كثيرون منهم لم يشكوا هذا أبداً في عقولهم من قبل. يستحسن أن تصمت عندما يفكرون- فالإجابة تستحق الانتظار.

سيكون أمراً جيداً أن يصبح طرح هذه الأسئلة ممارسة قياسية- ينبغي على المديرين أن يكونوا مستعدين استعداداً مطلقاً للإجابة. وينبغي أن تكون المقابلات طريقاً ذا اتجاهين.



## تقنيات المقابلة

### المقابلة السلبية:

تبدأ هذه المقابلة مثل اجتماع تقليدي. ستطرح أنت أسئلة عامة عن خلفيتك وعما تريد أن تحققه، ومهاراتك العملية، ثم يصف من يجري المقابلة وضعاً قائماً على مشكلة نموذجية يمكن أن تواجهها في دورك. يستطيعون أن يستخدموا مثلاً مشابهاً كالذي واجهه جاك في الفصل التاسع، حيث جوبه بتحد في أحداث محتملة على مستوى متزايد باستمرار من التعقيد، لا يهم أنك تملك حلاً لأي مشكلة، هناك دوماً مشكلة إضافية فرضية أبعد لا يمكن حلها.

لأن هذا هو كل صنع – الاعتقاد (غير قائم على تجربتك الفعلية) لا بد أن يأتي وقت حيث تكون غير قادر على الإجابة بأي شيء بناءً. كيف تشعر وكيف يظهر هذا على هذه الصفحة هو ما يهم من تجري معه المقابلة. إنهم يريدون أن يعرفوا ماذا يحدث لك عندما تكون مضغوطاً، لتقويم أي نقطة تستسلم.

إلى أي حد أنت مصمم. كم هي حلولك المبتكرة؟ هل تنفذ أعصابك عند نقطة ما؟ على أي حال، كما قلت من قبل ربما لا تكون هذه طريقة عادلة على نحو خاص لتقدير الناس، وخصوصاً إذا كنت تميز أنها لعبة. ولكن إذا لم تكن واعياً إلى أن هذه «تقنية» تستطيع بسهولة أن تستنتج أنك أخطأت الهدف، أو أنك كنت بليداً ولكنك لا تعرف لماذا. ولكنك تعرف الآن. عادلاً كفاية، ومخدراً يعني أنك مسلح سابقاً. المعرفة قوة...



### الضغط «Stressovoye»

لقد واجهت بعض التغييرات للمقابلة السلبية التي ترمي إلى دفعك إلى حدك. مثل هذه التقنيات كما يبدو شائعة على نحو خاص في أوروبا الشرقية. تبدأ المقابلة عادة بأسئلة عن خلفيتك ومهاراتك وهكذا دواليك، ولكن لسبب غير ظاهر يتغير جو الاجتماع فجأة. ويشعر من تجري المقابلة معه فجأة بالصياح على المرشح ويتهمة بالكذب بشأن خلاصته وخبرته. إنه يهين الشخص ويسأل أسئلة شخصية حميمة. بل هناك تقارير عن مرشحين أبلغوا بأنهم يستطيعون الحصول على العمل إذا كانوا مستعدين لإجراء عملية جراحية بلاستيكية.

وفي بعض الأحيان يطالبون بأن يغادر المرشح على الفور، وأحياناً في بعض الحالات يُلقى في وجهه كأس من الماء.

الشركات التي تستخدم هذه الأساليب غير المألوفة تقر بأنها تساعدهم على تقويم المرشحين بطريقة أكثر دقة. إنهم يعتقدون أن المرشح الذي يكون رد فعله عدوانياً بسبب إلقاء الماء عليه لديه قوة طبائع، ويظهر كفاءات قيادية. أولئك الذين يقبلون الإهانة، ويخفقون في رد الفعل يظهرون مذعنين ويفتقرون إلى الطموح. ما يقترح ذلك باستخدام هذه الإستراتيجية ما هو إلا فرد عدواني جداً، ينتهي به الأمر في أدوار إدارية. إذا كنت تعتقد أن التصرف بعدوانية متزايدة هو مزية مرتبطة ارتباطاً طبعياً بقيادة جيدة، كان الله في عون الموظفين!

عليك أن تقرر على نحو واضح ما إذا كنت تريد أن تعمل ضمن شركة تختار مقابلة الناس بهذه الطريقة، هناك «حيل قذرة» يمكن أن يلعبوها مع



فريق الموظفين المعين حديثاً. على المرء أن يدعو أولئك الذين انضموا إلى الشركة حديثاً بعمل زائف قدم من شركة أخرى. إذا أبدى للموظف اهتماماً فإنه يطرد لإظهاره نقصاً في الولاء للشركة. ثمة انحراف اكتشفته كان يستخدم من شركة كان عليها أن تحدث فوائض في دائرة IT. كما أجرت امتحاناً سرياً للفريق. في أيام مختلفة كان يطلب من كل شخص أن يقوم بجزء من العمل يستغرق ساعات عدة لإنجازه، قبل 15 دقيقة من موعد مغادرتهم. المرشحون المختارون زيادة عن الحاجة كانوا يختارون بحسب رد فعلهم على هذا الطلب.

معرفة هذه الخدع مفيدة إذا ما وجدت نفسك في وضع مشابه. قرر: هل تريد أن تعمل لدى مؤسسة سوف تستغل طبيعتك الطيبة، وقابليتك للانجرار، أو الخوف من فقدان العمل؟ في هذه الحالة كانت الشركة تريد أن تحدد الأفراد الضعيفين جداً في مقاومة هذا الطلب، الأفراد عرفوا أنهم في المستقبل سيضغط عليهم في ساعات عمل أطول، في إنذار قصير، حيث لا مكافآت. حسناً. يعني لا شيء!

### المقعد الصامت:

ثمة خيار آخر للمقابلة السلبية هو تقنية المقعد الصامت. يمكن أن تكون في جانبك أو في جزء من مجموعة صغيرة من المرشحين، الذين يظهرون في مكتب، حيث يجلس الفرد وراء مكتب. يمكن أن ينظر إليهم بمقابلة شفوية أو عبر نصوص مكتوبة على ورق. وعندما يظهرون في المكتب يشار إليك أن تجلس على أحد المقاعد في مواجهة شخص آخر من المكتب.



الرجل الموجود خلف المكتب لا يتعرف عليك. تراقب الشركة لتري كم تستطيع أن تنتظر وأنت يجري تجاهلك.

ماذا ستفعل في النهاية أو تقول؟ هل أنت عدواني، أم أنت صابر على نحوٍ لا يصدق؟ إذا كنت مع مرشحين آخرين هل تتفاعل معهم؟ لا أستطيع أن أخبرك كيف «يفترض» أن يكون رد فعلك، لأن هذا يعتمد حقاً على طبيعة مزاج الشركة الذي تسعى إليه. في مثل هذا النمط من المقابلات، أنا شخصياً أبقى عدة دقائق فحسب. إذا كانوا يريدون شخصاً صبوراً خاضعاً فعندئذ لن أكون مناسباً لهم على أي حال، لذا إذا جوبهت في أي وقت بواقع من هذه الأوضاع (وقد لا تتحقق على الفور ماذا يجري على وجه الدقة) عندئذ قم بما تشعر أنه مريح لك حقاً. إذا كان هذا ما تنتظر إليه، عندئذ ستكون الشخص المناسب للعمل.

### «تعال إلى شراب»:

ثمة سيناريو آخر هو الدعوة إلى حدث اجتماعي. رأيت هذا كثيراً ما يستخدم، ويمكن أن يكون بارعاً جداً. تقوم بمقابلة وتبدو أنها تجري على ما يرام. اللقاء كان مقرراً في وقت متأخر بعد الظهر، أو قبل الغداء مباشرة. وفيما أنت تغادر تحصل على دعوة عرضية على ما يبدو ممن يجري المقابلة «الرفاق يتجمعون عند الحانة، هل تود أن تشاركهم نظراً لأنها مناسبة جيدة لمعرفتنا على نحو أفضل؟» أنت مسرور جداً، وهذا ينبغي أن يكون علامة على أنهم يحبونك حقاً، وهكذا فإنك ستوافق بالطبع.

هذه بداية عمل تجاري، كل شيء مصمم. إنهم لا يريدونك أن تعرفهم، إنهم يريدون أن يتفحصوك: مهاراتهم في الاحتكاك الشخصي بالآخرين،



وكيف تقوم نفسك، وما إذا كنت ميالاً إلى الرقص على الطاولة بعد كأس من «بينوت غريغيو»، أو الدوران حول المائدة بعد عدة زجاجات. في الأدوار التي تريد أن ترحب فيها بالزبائن، والالتحاق بمؤتمرات وأحداث مشابهة، تحتاج الشركات إلى أن تعرف أن لديك المهارات الاجتماعية التي تواكب ذلك. لذا كن حذراً، في حين أنها علامة جيدة أن تسأل فإن هذه على وجه التحديد جزء من عملية المقابلة لديك بطريقة قاطعة.

لكل دور كبير جداً تأخذ بعض الشركات هذا الجزء من مزية أحدهم بصورة جدية جداً. إذا كنت متجهاً إلى أن تكون ممثلاً لمؤسسة دولية رأسمالها عدة ملايين من الدولارات، ينبغي عليك حقاً أن تتفوق في الأوضاع الاجتماعية. وقد يطلب من المرشحين الالتحاق بعملية مقابلة مقيمة لمدة يومين أو ثلاثة أيام «محددة».

سمعت عن المرشح الذي صور له فيلم عندما كان في الحانة، في وقت ظن أنه لم يكن تحت التدقيق. تذكر ذلك عندما تتقدم بطلب لدور رئيس أو مدير تنفيذي للشركة!

### رعاية الزبون:

يدعي كثير من الشركات أنها مركز «للزبون» أو تركيزه. إحدى شركات الطيران اعتنقت هذا حقاً. وقررت أن تقنية المقابلة التي ستؤكد ذلك سيكون لدى طياريها المؤهلات المطلوبة لدعم هذا البيان. تقديم الطيار طلباً للحصول على وظيفة سوف يصل على الخطوط الجوية HQ حيث تستقبل من موظفة استقبال ساحرة. هذه الموظفة سوف تعتذر؛ لأن المقابلات كانت تجري بمقدار 15 دقيقة زيادة عما هو مخطط.



ثم ستقدم لهم القهوة وجولة في البناء. ولسوف يسأل الطيار أن يرافق موظفة الاستقبال إلى منطقة المطبخ لتقديم القهوة.

كانت موظفة الاستقبال تعمل فعلاً تحت غطاء. كانت وظيفتها أن تتفحص كيف كان رد فعل الطيار عليها. إذا غضبت من التأخير ورفض مرافقة موظفة الاستقبال، ولم يهتم بالجولة أو كان فظاً أو غير مهذب معها فإنها لن تقدم له العمل. وتقريرها عن المرشح سوف يؤخذ في الاعتبار في عملية التوظيف. الشركة لم تكن ترغب أن توظف أشخاصاً إذا كانوا مرفوضين من موظف الاستقبال القانوني. لم يكونوا يعدّون أنهم يملكون الخصائص التي تؤهل الشركة لتحقيق رغبتها بأن تكون مهتمة بالزبون أساساً. الطريقة التي يتعامل بها الطيار مع زبائنه يجب أن تكون موضع اهتمام.

السلوك الأخلاقي لهذه الأمثلة في أنك تحتاج إلى أن تكون واعياً إلى أن المؤسسات تزداد سفسطة في كيفية التعلم أكثر عنك، مما يتكشف في مقابلة تقليدية.

**هدايا:**

**إدارة الوقت:**

كي تبدو اختصاصياً ومنظماً جداً اسأل كم من الوقت لديك من أجل مقابلة. النظر إلى ساعتك طريقة ممتازة لإلغاء تقرير (ربما تريد حقاً أن تفعل هذا إذا قررت أن هذه الشركة ليست لك) بطريقة أخرى إذا كانت الساعة ليست واضحة وأنت تريد المحافظة على علاقتك، اخلع ساعة المعصم في البداية وضعها على طاولة (لوح أمامك) حيث تستطيع أن



تلمحها دون أن يلاحظ أحد ذلك. فبعد كل شيء أنت تريد أن تتأكد أن لديك وقتاً كافياً لطرح تلك الأسئلة الحاسمة.

أقل من رئيس، أكثر من بارع في سرد القصص، أو كل شيء عني!

بعض المقابلات غير مألوفة على نحوٍ مدهش، قابلت مديرين عمل يبدو أنهم ينظرون إلى الحدث كله كفرصة لإخبارك عن مهنتهم البارزة، ويحاولون بصورة عامة التأثير فيك. في هذه الحالة لا تشعر بالذعر إذا ما أخفقوا في سؤالك عن نفسك، أو أنك لا تحصل على الفرصة لطرح أي أسئلة. أومئ برأسك وابتسم بترحيب ودعهم يمضون في ذلك. لا تقلق لهذا. دعهم يقدمون مونولوجهم. لا تخاطر تحت أي ظروف في إفساد أشياء بارتكاب خطأ بمحاولة الضغط عليهم. تحدث دون انقطاع، سوف يشيرون أنك ساحر ولطيف، ويمدحون عملك. نعم سيفعلون ذلك.

بالنسبة إليّ كانت هذه خطوة من مرحلة مراجعة حيث حصلت حديثاً على مقابلة CEO كان رجلاً محبباً، ولكن الآن، هل يتكلم! لم أَلْفُظْ أكثر من ثلاث كلمات أثناء الاجتماع الذي دام ساعة.

عدّ هذا الموقف فسحة سعيدة. بدلاً من العذاب بشأن خبرتك، جالساً أمام مدير لا يحب شيئاً أكثر من صوته أو صوتها قطعة من الكعك. تأمل: كيف حصلوا على العمل؟ أنا شخصياً أحب مقابلة الأفراد الرفيعين جداً أو العاديين جداً. هذا يعني أن هناك أملاً للجميع، أليس كذلك؟

### لعب دور:

بعض المقابلات تتطلب منك أن تسهم في دور. هذا طبيعي في اجتماع ثانٍ أو لاحق. سوف تدعى إلى «مقابلة الفريق» وهكذا، فإن كثيراً من



الناس سيحضرون. المرة الأولى التي كنت فيها محرجاً جداً... لقد بدا من المضحك أن ترى المدير يخصص الأدوار للموظفين كل واحد كان يأخذه بجدية كبيرة. في هذا الموضوع نصيحتي رقيقة كما أخشى. سوف أنصحك أن ترمي نفسك عليها فحسب، وأن تمرح. في كثير من الأوضاع يمكن للحماسة أن تعدّ أكثر بكثير من الاطمئنان أو خبرة عمل سابقة.

### التدريب على مقابلة:

المجنّدون الجدد يدربون المرشحين على نحوٍ متزايد غالباً لجعلهم مستعدين لعملية المقابلة. وهذا ليس بالضرورة أمراً سيئاً، ولكن يميز وجود برامج مختلفة على الرهان هنا. يريدون أن يقدموا أفضل إنسان ممكن إلى شركة التأجير، يريدون القيام بعملية بيع بسعر مخفض. لقد سار الأمر إلى الأسوأ أثناء تعليمك، كالبيغاء، بعض الاستجابات المطلوبة لزيادة فرص النجاح.

على أي حال أنا أحذر من التدريب الزائد من أجل مقابلة، من أجل الأسباب جميعها التي جرت تغطيتها في هذا الكتاب! أحدها، أنت منشغل جداً بالتركيز على نفسك، محاولاً الحصول على كل شيء «صحيح»، أي تتجنب علامات الدلالة للرئيس المضغوط بشدة، وتفشل في طرح الأسئلة الأساسية التي تريد إجابتها. ثانياً، إذا لم تكن على صواب حقاً بشأن الدور فأنت تلقي بنفسك في تهلكة. لا تحاول بدأ زائد. كن ذاتك، دعهم يرونك كما أنت حقاً ويقبلون بك كما أنت، وليس كما تتخيل أنهم يريدون. إذا كنت تأخذ بالاعتبار لائحة من القواعد الذهبية، فإن ذلك سيكون أمراً متميزاً بالتأكيد.



## سيرتك الذاتية أم خلاصة:

الأشكال في السيرة الذاتية تذهب وتأتي، وهناك عدد ضخم من الكتب، والمجلات والمقالات الصحفية تكتب باستمرار عن أفضل طريقة لتقديم نفسك في هذه الوثيقة الغريبة، بسبب وجود كثير من المدارس الفكرية بشأن كيف يجب أن تكون، ويكاد يكون من المستحيل تقريباً إرضاء الناس كلهم الوقت كله.

بعض الناس يحبون كتابة مجموعات من الورق، ولكن بالنسبة إلى معظمهم صفحتان من المعلومات تكفيان. أنا شخصياً لا أستخدم صورة في السيرة الذاتية (CV) فقد يكون لها تأثير سلبي بقدر ما يكون لها من تأثير إيجابي. ابن المعلومات كهزم مقلوب. بكلمات أخرى، ضع المعلومات عن تجربتك الأخيرة في القمة ممتداً إلى خبرتك الأبعد والأقل صلة بالموضوع. التفاصيل الشخصية ولكن لا يوجد موظف يحتاج إلى أن يسمع أن شريكك عمره 42 سنة وأن توأميك البالغين 12 سنة من العمر يدعيان باري ولاري. أقل أكثر، هكذا يقولون.

مرة أخرى إنها مشابهة للمقابلة. مع أنه أمر جيد أن تكون اختصاصياً، اعرض الوثيقة كما ترغب أنت بطريقة أنيقة وإيجابية (تفحص الإملاء، وتجنب الثغرات في سرد التاريخ، أو ليكن لديك أسباب جيدة لها، استخدم حروفاً طباعية بسيطة، واحرص على الوقائع والتزم بها) إنها ما تزال انعكاساً لك، كيف تعمل وكيف تبدو. المحاولة بجهد كبير من أجل إرضاء مستمعين (مجهولين) قد لا ينتج فائدة. أنت لا تعرف أفضلياتهم الخاصة أو أساليبهم، لذا كن كما أنت والفرص للحصول على الند الحقيقي في رئيس سوف تزيد.



## أسس النجاح:

مهما كان النجاح الذي تختار القيام به، خذ في اعتبارك بحذر جميع العواقب. بعض الناس يختار مركزاً جديداً دون التفكير ملياً بالتزامات موقعه، أو بمسائل أخرى غير متعلقة بالمستخدم. على سبيل المثال: هل تريد حقاً عملاً يستلزم القيام برحلة طويلة منهكة؟ إذا كان لديك عائلة صغيرة عندئذ من المحتمل أفضل عدم الموافقة على عمل بعيد إذا كان باستطاعتك أن تبقّيها إلى جانبك.

ضع أهدافاً واقعية وسهلة الأداء. وإذا كنت لا تحصل على ما تريد كن مستعداً إلى السير بعيداً. هناك دوماً شيء أفضل، وأكثر ملائمة لك طالما أنك تستمر في البحث. لا تدع حياتك تصبح كفاحاً مستمراً، بحيث تجد نفسك في حالة وهن، أنت أوجدتها بنفسك، ولكنك تستطيع تجنبها، ثم تتعجب لماذا...







## الفصل الرابع عشر:

### الضغط

- أولاً، كيف يبدو الضغط؟
- كيف تعرف أنك تعاني الضغط؟
- ما هي الأعراض النموذجية للضغط المتعلق بالعمل؟

هنا قائمة من الأعراض جمعت من شركات عناية صحية خاصة و«سلطة السلامة والصحة» (HSE) أحسب أنك قد تعرف ما هي العلامات وما يسببها، ولكن هذه اللائحة تبين العدد الكبير لمختلف الطرق التي يمكن أن تؤثر فيك، ولا شك أنها تؤثر في مختلف الناس بطرق مختلفة.

كيف تميز الضغط.

تظهر العوارض بصورة مشكلات بدنية وعقلية.

العوارض البدنية:

- القابلية المتزايدة لأمراض البرد والإصابات الأخرى.
- أوجاع الرأس.
- التوتر العضلي.

- وجع الظهر ووجع العنق.
- التعب المتزايد.
- صعوبة النوم.
- مشكلات هضمية.
- ارتفاع دقات القلب.

### هل رئيسك مجنون؟

- تعرق متزايد.
- نشاط جنسي أدنى.
- طفح جلدي.
- رؤية ضبابية.

### متغيرات عاطفية وسلوكية

- رغبة في البكاء معظم الوقت.
- الشعور بأنك لا تستطيع التغلب على المشكلات.
- توتر قصير في العمل والبيت.
- شعور بأنك لم تحقق شيئاً في نهاية النهار.



- تناول الطعام عندما لا تكون جائعاً.
- فقدان شهيتك.
- تعاطي التدخين والشراب لتمضية الوقت أثناء النهار.
- عدم القدرة على التخطيط، والتركيز والإشراف على العمل.
- تناقص عملك.
- علاقات ضعيفة مع الزملاء أو الزبائن.
- فقدان الحافز والالتزام.

إذا وجدت أنك مضغوط من العمل فألى من تلتفت؟ كيف تستطيع أن تقول ما إذا كان ذلك، لأنك حقاً واقع تحت تأثير كثير من الضغوط، أو غير سعيد في عملك، أم أن السبب أنت؟

الخطوة الأولى أن تخبر أحدهم عن مشاعرك. تستطيع أن تبدأ بأسرتك وأصدقائك. بيد أن هذا قد لا يكون مساعداً جداً نظراً لأنك شخص لديه خبرة أولية، والمحبون قد لا يفهمون ماذا تريد أيضاً. في الماضي ربما كان بوسعك أن تقيهم من الحقيقة عن دورك، وربما يمكن أن تكون إجابتهم «لماذا تشكو الآن؟».

تستطيع أن تتقارب مع أحدهم من موظفي شركتك أو دائرة HR، ولكن هذا ليس دوماً الطريق الجيد أيضاً. قد يكون لدى الإدارة جدول

أعمال خفي على سبيل المثال إذا أعطيت لك مهمة تقوم بها قبل 15 دقيقة قبل أن ينبغي أن تغادر متشككاً، ينبغي أن تكون قادراً أن تخبر كيف نجح آخرون وبأي سياسات هم في مواقعهم، وأي نوع من الاستقبال تلقى مشكلتك. المؤسسات المستنيرة التي تملك سياسة تقويم للمخاطر الضاغطة في يدها ينبغي أن تكون الأكثر تفهماً.

إذا كنت لا تملك نعمة هؤلاء الناس أو سياساتهم أو دوائرهم عندئذ إلى من تلتفت؟ إلى الزملاء؟

قد يكونون متعاطفين ولكن من غير المتوقع أن يكونوا قادرين على المساعدة عملياً. رئيسك؟ حتى وإن لم يكن من المتوقع أنه تسبب مباشرة بالضغط، فقد يكون الشخص المسؤول عن تنفيذ عملية ضغط، على الرغم من كونه متعاطفاً فقد لا يكون قادراً على تغيير أي شيء. والحق أن هناك دوماً خطراً في إخبار رئيسك أنك مضغوط. دون أي عمليات رسمية في المكان، فإن الإدارة قد تدور عن أسبابك من أجل الضغط واتهامك بأنك لم تكن مناسباً للعمل. وإذا مديرها المجنون أنت تتعامل معه، عندئذ فإنك بالتأكيد ستجد مشكلة كبيرة بين يديك.

ماذا عن رئيس رئيسك؟ إذا كنت تشعر بالقمع، وأنت واقع تحت ضغط، فهذا قد يكون أمراً صعباً.

وهكذا يمكن أن تلتفت إلى مؤسسات كبيرة متميزة القائمة لتقديم المساعدة، وتناضل من أجل قضيتك، أليست كذلك؟

كل ضغط العمل تقريباً ناجم عن إدارة ضعيفة. دعني أشرح لك ذلك الآن.



الإدارة الضعيفة يمكن أن تظهر نفسها بأي شكل من موظفة متعجرفة رقيت إلى الإدارة متدخلة بكل شيء ومزعجة لطاغم العمل، إلى فريق إدارة مشروع لتصميم عملية مربحة من 700 كرسي في مركز الاتصال، مما يعني أنهم يستطيعون تحصيل أموال أكثر باختصار مدة الشاي الصباحية من الروتين اليومي للعمالء.

بالعودة إلى الخلف من كان مسؤولاً عن تشجيع فتاة المخزن؟ من قال إن فريق مشروع بعيد ينبغي أن يسمح له بضبط يوم عامل مركز الاتصال بطريقة مفصلة ومنفصلة؟

من أجل تجنب الضغط أنت تحتاج إلى أن ترتقي بالأمور بحيث تضمن النجاح. هل حصلت على الأدوات الصحيحة لعملك، والتدريب الصحيح، والدعم الضروري؟ هل مقدار العمل الذي تحتاج إلى القيام به مترابط ترابطاً واضحاً؟

### ضغط من عمليات:

إذا كنت تشكو أن الزبائن صعب يسببون ضغط العمل لديك عندئذ غير الخدمة أو المنتج اللذين تقدمهما. إنه في الواقع جزء من نظامك هو الذي يسبب مشكلة للزبون؛ الإجابة ستكون أن تتحقق منه وتصححه، ولكن من أجل هذا أنت تحتاج إلى إقناع المدير. قد يكون الشخص الذي صمم أو وافق على العملية. شكل الأساس المنطقي لديك وأوصله من أجل تغييرات للحقائق من أجل أن تساند الاقتراحات وبهدوء.

## ضغط من أوضاع العمل:

إذا كنت تشكو من أوضاع عمل صعبة تسبب لك الضغط أثناء العمل، عندئذ إنها مرة أخرى مسؤولية مديرک أن يحلّوا هذه المشكلات. نقص انتباههم لأي أوضاع عمل تخلق الضغط ينبغي أن تكون موضع مساءلة وربما بالمشاركة مع سلطات خارجية.

### الهواتف المتنقلة (الموبايل) في مكان العمل:

هذه قصة حقيقية تصور سلوك شخص مضغوط جداً بالعمل، إنه فقد الحدود الطبيعية. ذات مرة اتصلت بـ PA لمدير المؤسسة لترتيب لقاء. أجابت بهاتفها النقال (موبايل) المحول عن خطها الأرضي. كان من الواضح عبر الصدى في المكالمة أنها لم تكن في مكتبها، ولكنها قالت إنها ستكلمني ثانية. واعتذرت قائلة: آسفة لا أستطيع أن أحدد الوقت بصورة أبكر، كنت في القسم النسائي.

ياها! حسناً، هذه قاعدة ذهبية محتملة أخرى. لا تجب على هاتفك وأنت في المرحاض، مطلقاً! بل لا تأخذه معك أيضاً. لديك الحق في بعض الخصوصية. إنه مرعب «لا تفعل ذلك».

المتكلمون يمكن لهم أن يتركوا رسالة، وتستطيع أن تتكلم ثانية، ولا يوجد دور ينبغي أن يضعك تحت ضغط كبير، بحيث يضيع مقدار ضئيل من وقتك الشخصي وانتباهك. والآن عدني ألا تفعل ذلك ثانية....

### المسؤولية:

هناك بعض الظروف لا تكون فيها الإدارة مسؤولة في النهاية عن ضغط العمل.



معظم الناس لديهم بعض السيطرة على العمل الذي يختارونه، ولن يرتبطوا بشيء، يعرفون أنه سيكون دون القدرة على احتمال الضغط الشخصي. على سبيل المثال، لا تعمل في مسلخ إذا كنت نباتياً، ولا تتقدم إلى حجرة نوم الأطفال إذا كنت لا تحب الأطفال، وهكذا. وعندما تختار عملاً يتجنب المنبهات، ويقدم الأدوات، والبيئة، والتدريب الذي تحتاجه عندئذ يكون البديل المتبقي الوحيد هو الناس الذين تتعامل معهم ومن أجلهم. باختصار، كل شيء يمكن أن يكون في مكانه، ولكن إذا كان المديرون فقراء، فإن الخيار والبيئة لن يكون لهما حساب.

سواء عبر الخطأ أو التصميم، يملي الرئيس أو الإدارة مستوى ضغط عملك. مع هذا شكراً لنصيحة كثير من المنظمات التي تلجأ إليها من أجل المساعدة. إنها أشبه بـ «أطلق الخطاف» نظراً للنصيحة التي يقدمونها غالباً.

تحرف مسؤولية الضغط بعيداً عن المنظمة أو مديرك نحو مسائل ربما كانا هما السبب فيها! على سبيل المثال إذا كانا يلومان عدم قدرتك على مواكبة العمل بسبب «مسائل علاقة» فإنهما يتخذان نظرة، وفي حين أن هذه المنظمات تقرر أن معظم الضغط المرتبط بالعمل هو مرتبط بإدارة العمل وتقبل بذلك، والعلاقات في العمل، والتأسيس التنظيمي، وما إذا كنت تشعر أن لديك القوة والضبط في عملك، (اقتباس من شركة عناية صحية خاصة كبيرة) ومن سوء الحظ أن الحلول التي يقدمونها غير عملية.

### هل رئيسك مجنون؟

تلاحظ شركة العناية الصحية الخاصة نفسها في موقعها على الشبكة أنه «في بريطانية يقدر أن الضغط الناجم عن العمل مسؤول عن ستة



ملايين يومٍ من مغادرة العمل في السنة مع ضغط يتصل بكثير من الأمراض الصغيرة والكبيرة».

لا أعتقد أنه من غير اللائق أن نلاحظ أنه قد لا يكون من دواعي اهتمامهم إعطاء نصيحة تحمل حقاً مسائل ضغط العمل لديك على الإنترنت. كيف يحصلون نقودهم؟

إذا كنت تبحث عن نصيحة ومساعدة بشأن التعامل مع ضغطك، فإنه كثيراً ما تنصح هذه المؤسسات أن تناقش المسألة مع رئيسك. هذا يمكن أن يبرهن على تحدٍ شديد للرئيس المجنون.

على نحو نموذجي تذهب هذه المنظمات إلى تقديم نصيحة مساعدة مثل هذه:

«إذا كان الضغط المرتبط بالعمل يؤثر فيك، فمن المهم أن تتعامل مع المشكلة بأسرع ما يمكن».

أحد أكثر العوامل أهمية في تخفيض مستويات الضغط هو استخدام الوقت على نحوٍ فاعل.

المهام الأولوية: فوض عند الضرورة واحرص على ألا تأخذ أكثر مما تستطيع أن تستعمل. إنجاز مهمة واحدة قبل أن تنتقل إلى الأخرى يساعدك على أن تشعر أنك أكثر سيطرة على العمل، في حين أن المهمات المتنوعة ستساعدك على أن تظل مهتماً.

«خصص وقتاً للراحة أثناء العمل عن طريق التمدد والتنفس بعمق. هذا سيساعدك على الاستمرار في التركيز ويحول دون تعب العضلات. اعمل على أن تخرج إلى خارج المنزل للمشي أثناء فسحة الغداء فهذا يساعدك».



أنا خائب الرجاء لأنه يطرح عدة افتراضات. إنه يصف مكان العمل على أنه يقدم الحرية في الإدارة الذاتية واختيار الفاعلية. إذا كان لديك مقرر عمل حيث تستطيع أن «تفوض» و«تنوع المهمات»، و«تتصرف بالوقت» بسهولة أو تهرب كي تحصل على قسمة الغداء، قد لا يكون المكان الذي يسبب مستوى عالياً من الضغط، وهكذا تخسر «النصيحة» المصدقية. باختيار مثال غير مناسب، إنهم يتجاهلون كلية أي مسائل ثقافية مناسبة.

### اختيار مستواك من الضغط:

ثمة موقع على شبكة منظمة عناية صحية خاصة رائدة أخرى تقدم النصح للأشخاص الذين يطلبون المساعدة؛ لأنهم يعانون من «ضغط العمل»: «أنت قد تشعر بالضغط من جراء العمل. زر الطبيب قد يصف لك مضادات للضغط». هذه نصيحتهم الاستبصارية القائمة على كلمة مقابل كلمة! حسناً، احسب أنهم يبيعون أدوية...

ماذا يحل ذلك حقاً؟ إنه مثل تغطية ذراع مكسورة بضماد إسعافي، المشكلة لم تتفاقم وأنت لم تتعامل مع الوضع الأساسي.

أنت تحتاج إلى معالجة سبب العلة وليس العرض. العلة هنا هي الإدارة، رئيسك. جرب بعض السلوكيات، واللغات وعمليات التفكير التي تحل المشكلة وتعلمها. ما لم تتعلم من خبراتك تستطيع احتمالاً أن تنتقل من عمل إلى عمل، معانياً من سيطرة المتنمرين ومن ضغط لا تستطيع أن تعالجه. افهم الطريقة التي يعالج بها دماغك المعلومات، ودر حول الطريقة التي تتعامل بها معه. إذا لم تفعل ذلك فسينتهي بك الأمر إلى مشكلتين: قضايا العمل ستظل بلا حل وأنت تتعاطى الآن أدوية طبية هذا



يعادل جريمة طبية أنت الآن لا تعاني فقط من مشكلة العمل، أنت أصبحت تابعا للأدوية التي تتعاطاها. آه هذا لا يساعد حقاً أدواءك.

شكراً للعناية الصحية الخاصة!

إذا كنت تعاني من الضغط عندئذ عليك أن تتعامل مع أسبابه وليس أغراضه. وذلك يعني أن تبدأ بالوضع.

يستمر الموقع على الشبكة بطرق مذهلة في معالجة ذلك الضغط!

### متغيرات نمط الحياة

«سوف تساعدك النشاطات المنتظمة خارج العمل على مقابلة أناس جدد والابتعاد بذهنك عن قلق العمل، وتذكيرك بأن هناك في الحياة ما هو أكثر من المكتب. أدخل الإحساس بالمرح إلى حياتك بالشروع بهواية جديدة».

أعطني القوة! انطلق طفل جديد؟ ذلك يرتبط بحل كل شيء! ماذا عن مضادات الضغوط التي قدمتها GP كل الضغط الناجم عن العمل، أستطيع أن أراك وسعت ذهنك بوصفة الأدوية، باللعب في مكانك من أندية الغولف الجديدة المشرقة...

حتى يتدرب كل مدير، فإن لكل مكان عمل سياسة تقدير لخطر الضغط (وما يتبعه!)، وتتعرف كل شركة على القيمة الحقيقية للموظفين السعداء، والنصيحة التي تقدمها هذه المؤسسات ينبغي أن تتضمن تقنيات عملية للتغلب على بنية المدير السيئ. وسيكون من المفيد أيضاً الاعتراف بأن ثقافة شركتك وخاصية رئيسك يمكن أن يسببا أيضاً المشكلة. لا يوجد مغزى في جعل الناس ينخرطون في نشاطات أو وصف أدوية تصرفهم عن أعمالهم، بل تلك التي لا تغير السبب الباطني لذلك الضغط.



## الضغط والغضب

هناك القليل مما يمكن أن يكتسب من فقدانك لأعصابك في العمل مع مديرك أو زملائك. الغضب شديد جداً، ولكن لا تدعه يسيطر عليك، ولا سيما في مكان العمل، نظراً لأنك ستعاني معظم الوقت. محافظتك على الهدوء عندما يكون الآخرون من حولك يفقدون أعصابهم، يعطي رسالة قوية جداً إلى الآخرين، ومع بناء الثقة كلما فعلت ذلك أكثر يصبح امتحانك أسهل في كل مرة.

استخدم أي مشاعر غاضبة لإعطائك طاقة. وفي وضع العمل كن مُحرضاً للقيام بشيء ما إزاء المشكلة التي تسبب الغضب. توصل إلى عمق الأشياء، بدلاً من أن تنفّس غضبك على أي واحد حولك في ذلك الوقت. إنه عبر الاتصال وجمع المعلومات، والتزام الحرص تطور قدرتك القيادية. كل لحظة من النزاع يمكن أن تكون جزءاً من بناء المؤسسات من أجل أن تكون رئيساً مستقبلياً «سليم العقل».

إذا قررت أن صاحب عمل أو شركة لا يناسبك عندئذٍ تأكد أنك ترى هذا القرار بضوء إيجابي، لأن في المقابلة القادمة يكاد يكون من المؤكد أن تسأل: لماذا تركت العمل؟ وأنت بالتأكيد لا تريد أن تجعل مديرك القديم يرفض إعطاءك شهادة مؤهلات، أو أن يقدم شهادة سيئة، أو يقول: إنك كنت «مشاغباً».

أنت الرابع إذا استطعت أن تخرج سليماً دون أن يُساء إليك.

عندما تغادر العمل، كن منضبطاً. لا تغضب بجنون، لا توجد حاجة إلى أن تتشاجر مع الناس. التفكير بشروط هذا النمط من التناقض يحد من



خياراتك، ما إن ينقضي السرور المؤقت لإهانة حرب عمل سابق أو زميل سوف يبدو دواءً مرّاً، عندما يفرضُ بين يديك عملاً جديداً، لأنك رُفِضت بسبب معلومات تؤذيه مع ماضيك.

حتى إذا كنت تشعر أنك تكتب ملاحظة تفيد أن الزميل الذي كنت تجلس بالقرب منه في السنوات الثلاث الأخيرة، كنت تكره الحك بأظافره، وأن رائحته كلاً! قد يكون الإنسان المناسب بشيء تحتاجه، أو ربما يحتاج هو نفسه إن عمل وأنت تعرف شخصاً ربما يريده. عندما تغادر، قل: وداعاً، تأكد أن تحصل على مذكرة عن تفاصيل كل واحد: رقم هاتفه، عنوان بريده الإلكتروني، وكن معه على اتصال بين حين وآخر. أو سهل جداً ومتحضر جداً، ومن المحتمل أن يكون مفيداً جداً. ما إن تغادر حتى تصبح علاقتك مع رئيسك السابق متغيرة درامياً. أنت متحرر منه، وتستطيع أن تتحدث معه بطريقة مختلفة تماماً. اجعله جزءاً من شبكة معارفك.

أنت لا تستطيع أن تعرف كم سيتغير الناس أو المواقف أو المؤسسات. الأدوار تتغير، ومعظم الناس غير المتوقعين ينتهون إلى مراكز فاعلة، وتتخذ القرارات. وتذكر أنك أنت أيضاً من المحتمل أن تكون جزءاً من شبكة أحدهم، وأنت ستكون سعيداً عندما يقدم أحدهم عملاً لك عندما يحتاج إلى مساعدة أو نصيحة، أو معلومات، أو لمجرد أن يقول مرحباً. الشبكة مفيدة لأنك لا تعرف أبداً متى تحتاج إلى مساعدة أحد ما.

بالرغم من أنك تضع قيمة على هذا الدور المتحدي خصوصاً، فإن هذا انطباعك السائد. الحياة لا يمكن التنبؤ بها، والقدرات على الفهم



متقلبة وكل شيء يتغير.. هذا ليس بتفكير واهن. مهما يحدث ينبغي أن تنتبه وتتطلع إلى الفرص، وتجعل خياراتك للمستقبل مفتوحة. أنت تفعل ذلك بالنظر إلى الخلف من وقت إلى آخر، لتلاحظ الصورة الأكبر، ولإعادة تأطير الأحداث لتربطها بشهرتك المهنية المتنامية.

من المؤكد أنها مصلحة شخصية واضحة، ولكن هذه هي اللعبة وجزء من خطة لعبتك، هي: أن تبقى مسيطراً على الأمور.

### التعامل مع الضغط

اقترح أن تتحدث مع مديرك عن الضغط المتعلق بالعمل ليس بالنصيحة غير المعقولة، بل إنه قد يعني أنك تقترب فعلاً من الشخص مصدر هذا الضغط، إذا كانت هذه هي المسألة عندئذ أنت تحتاج أولاً إلى نصيحة عن كيفية القيام بذلك دون أن تزيد الضغط فعلياً!.

أعرف أنني كنت منصرفاً عن نصيح الناس باتخاذ هواية: كشفاء لعلاج الضغط المرتبط بالعمل.

إنه مهم تماماً حقاً التعلق بمهارة أو نشاط ما لا يرتبط بالعمل. ممارسة رياضة صارمة، والقيام بعمل تطوعي، أو استخدام أي مهارة تزيد من ثقتك الشخصية، سوف تساعدك على مواكبة أفضل مع العمل الشاق. وهذا قد يعني أيضاً أنك تنمي الثقة التي تحتاجها لمساعدتك على حل المشكلة.







## الفصل الخامس عشر:

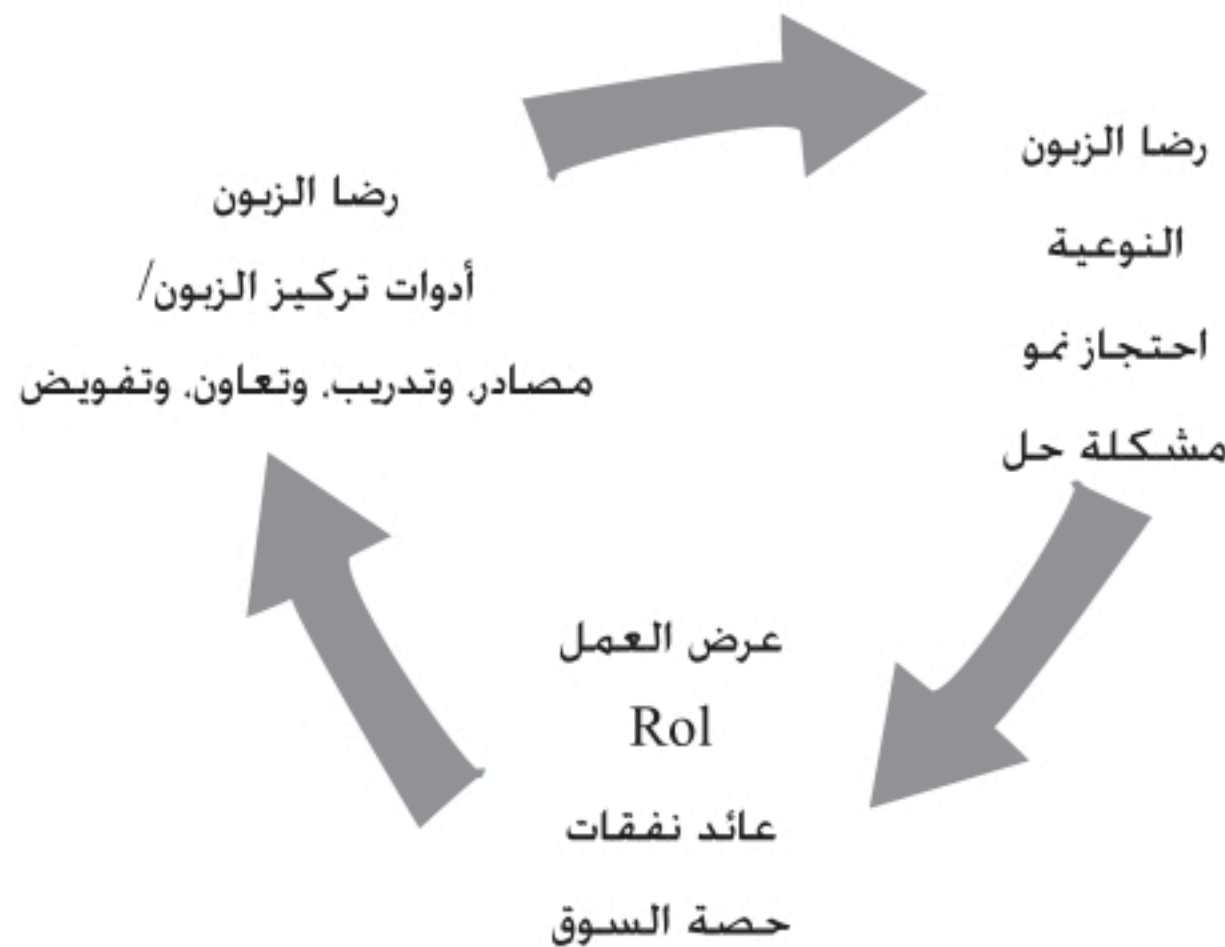
### المقدرة على المرح

#### هل تعني أن العمل يمكن أن يكون مرحاً؟

في يوم من الأيام سمح رئيسك المجنون في مؤتمر بعيد أو اجتماع في مكتب رئيس: أن موظفين سعداء يعني زبائن سعداء، وأنه كانت توجد علاقة متبادلة بين الزبائن السعداء والجائزة المالية للشركة.

ولكن الآن هذا ليس أكثر من ذكرى بعيدة غامضة. لذا إذا كنت تريد أن تبدأ في تغيير مكان عملك عندئذٍ يعود إليك أن تذكره. إذا كنت تريد أن تقنعه بنوع الاتصال الذي يمكن أن يُميّزه استخدم رسماً بيانياً كالرسم المبين أدناه. إنها الخطوة الأولى إذا ثبت في الإنترنت سوف تجد أي عدد من التقارير الرسمية والقصصية على الخط بين موظفين سعداء وزبائن سعداء.

#### ربط رضا المستخدم ورضا الزبون ونتائج العمل



إذا أردت أن تغير مكان عملك، ابدأ بجلب بعض المسرة إلى العمل.  
هل رئيسك مجنون؟ هل هو على وشك أن يعتنق رغبتك أم سيكون بؤساً  
عتيقاً حقيقياً إزاء ذلك؟ بالرغم من أنني أستطيع أن أقترح عدة طرق لتقديم  
تقلبات قليلة لمكان عملك إذا لم يكن رئيسك في نوبة غضب، فستجد أنك  
تضيع وقتك. وهكذا فأنت بحاجة إلى إستراتيجية ذات قرنين.

تأكد أولاً أن اقتراحاتك موضع ترحيب، وثانياً قدم المرح بسبل تضمن  
النجاح، بحيث يمكن التخطيط لأحداث أكثر. أنا أعرف أنه لا يوجد شيء  
يمنعك عن تنظيم الجمع معاً خارج العمل، ولكن الهدف هنا أن تجعل كل  
واحد في مكتبك، أو مخزنك، أو دائرتك، أو فريقك، مهتماً. التجمعات  
الاجتماعية خارج العمل هي بالتعريف الاجتماعي، ما كل واحد مدعو،  
الشركة قد لا تشارك والرئيس غير معرض لمنافع «بناء الفريق».

الأفكار المطروحة جميعها أدناه ذات مفتاح منخفض عن قصد وتكلفة  
منخفضة. إذا كنت في شركة مستعدة للانغلاق، وأن تأخذ الموظفين  
جميعاً إلى الشاطئ طوال النهار، فقد لا تكون محتاجاً لهذا الفصل. ومع  
ذلك قد لا يكون الموضوع لقد واجهت أمثلة لشركات ذات ثقافات فقيرة،  
من منظور فاعل، التي تستخدم «مظهراً كبير ملفتاً» طريقة لإيجاد وهم  
ثقافة صحية. هل يوم عطلة، مهما كانت النقود قد جُهرت للإنفاق، يؤثر  
في حياة الموظف اليومية أو يحسنها؟ إذا كانت خلف حجر الرحي في  
اليوم الثاني فماذا كان القيمة الحقيقية؟

إنه مجرد محاولة من الشركة لتقليص الشعور بالذنب.

اقترح هذه النشاطات للشركات التي فقدت طريقها، حيث ضغط كثافة  
العمل كان يعني تبخر أي تواصل بين الموظفين، باستثناء الموضوعات



المتعلقة بالعمل، وحيث حتى الخرق الصغير في الرتبة والروتين سوف يجلب فوائد مُحفزة أكثر أهمية بكثير من الكلفة الصغيرة.

ماذا بالنسبة إلى الرئيس؟ كيف تقنعه؟

كشأن سائر البشر إنه سيقدر أي فكرة تجعله يبدو جيداً. إنه يستحب أي أفكار تحسن النتائج، سواء كانت مالية أو عملياً. هل يستطيع أن يقدم نتيجة جيدة ما لحدث نصحك الرئيس؟

هذه هي الأسئلة والمسائل التي ينبغي أن تحملها في ذهنك عندما تُشكل خططك.

• ما هي أهدافك؟ ماذا تسأله أو تسأل الشركة للإسهام؟ المال، والوقت، والسبب الموجب؟

• أوجد خطة لا ينبغي أن تكون رسمية جداً، تحدد ما تريد أن تفعل، وماذا تحتاج، إذا كان أي شيء من الشركة وما هو رأيك في الفوائد التي ستتحقق.

هنا واحد من أبسط النشاطات وأكثرها فاعلية التي اختبرتها التي آمل أن تكون عملية في بيئتك:

«مرحباً، إنه يوم عطلة!»

أنت تتوجه إلى تولى مهمة شركة (أو دائرة، أو فريق، أو قسم). الفرق أن هذه الشركة قائمة في مقر العمل. إنها طريقة جيدة لتقديم أناس جدد إلى الشركة أو أخبار الإذاعة. الفكرة أن تحصل على كل واحد في وقت

واحد. وبدلاً من الناس الذين يغادرون من أجل طعام الغداء في أوقات مختلفة، فإنهم يجتمعون في مقر العمل. وبالنسبة إلى الرئيس تستطيع أن تقترح أنها ستكون فرصة طيبة له لتقديم أي بلاغات (مختصرة). قد تعجبه فكرة المنصة، وفكرة القيام بشيء ما والتصرف كونه مديراً. ذلك سيكون نشاطاً إيجابياً للرئيس.

## الأدوار

- تسأل الرئيس أن يدفع ثمن الطعام.
- قد تحتاج إلى مناقشة المنطقة المناسبة للقيام برحلة. هل تكون في مكتب (دائرة). أم في منطقة راحة الموظفين، أو غرفة الاجتماعات؟
- لما كان كل واحد معنياً، أنت تحتاج إلى ترتيب تغطية للمكالمات الهاتفية والإعاقات الخارجية المستمرة.
- اسأل الرئيس أن يعلن، أو قل شيئاً للتأثير «شكراً لحضوركم، أمل أن تكون قد تمتعت بهذا سيكون لدينا مبادرة أخرى في غضون شهر وهكذا دواليك».

## ماذا بالنسبة إلى الرئيس؟

- يعمل الرئيس على مقابلة الموظفين الجدد بصورة غير رسمية.
- يستطيع أن يستخدمها للاتصال: «هنا آخر النتائج، هذا هو التحدي هذا الشهر» وهكذا دواليك.
- كل واحد يسمع الرسالة نفسها في الوقت نفسه.



- يستطيع الرئيس أن يخبر كل واحد عن أحداث «مرحة» ستكون بداية (تابع الأفكار القادمة).
- الموظفون متحفزون. من الممتع الاستراحة بعض الوقت مع الزملاء.

### ماذا يوجد من أجل الموظفين؟

- طعام مجاني (تعني أن يكون هناك شيء مثل غداء مجاني؟ حسناً، ليس بالضبط.. ثمة شروط ملحقة).
- التحدث مع أناس قد لا تتحدث معهم عادة في مقر عملك.
- سماع أخبار الشركة.
- أن تكون لديك فرصة لطرح أسئلة عن الأخبار.
- إعلام كل واحد بأخبارك.
- مقابلة زملاء جدد.
- فسحة من الروتين.
- السماع عن أحداث مسرة مستقبلية مخططة.
- التفاعل مع الرئيس في جو أكثر استرخاء.

إذا كانت الشركة تعتز بملهى مجاني، تأكد فحسب أن كل واحد مدعو إلى النزهة القائمة في الوقت نفسه بإقامة «حدث» نوعي. قد تحتاج إلى ترتيب نوع خاص من الطعام لتقديمه، أو أنك قد تريد أن تخصص منطقة منفصلة لاجتماع فريقك (دائرتك)، وربما تزخرفها بأسلوب مميز

(بميزانية أدنى)، وماذا عن صنع نموذج بالحجم الطبيعي لرئيس فريق «هل أنت في قائمة المدعوين؟ حسناً.. من المفترض أن هذا مزاح!»

قد يبدو هذا أشبه بقطع من البطاطا، ولكنه نقطة بداية جيدة. إذا لم تفعل ذلك من قبل سوف تتأكد سريعاً كم ستصبح رحلة الفريق مفيدة، وكم تمتع بذلك كل واحد. تخيل فقط خروج «السيد ساعات طويلة» من قوقعته لهذا الغرض أو التماس بضع دقائق من مقولة صديق ثم عدو ثم رئيس صديق مرة أخرى.

هل ما تزال الإجابة لا؟

المديرون شديرو الجنون، وسيكون من المحتمل ألا يوافقوا على حدث صغير كهذا أيضاً. أنت ما تزال تريد أن تحسن الجوفي مقر العمل، لذا أنت تحتاج حقاً إلى الإقناع بمنافع وجود بعض الأحداث المرححة، لذا اجعله عرضاً.

الشركات لديها أهداف تحققها. ما هو الهدف الذي يوافق فريقك على تحقيقه من شأنه أن يجعل النزهة مكافأة مناسبة؟ تأكد بالطبع أن يكون شديد القابلية للتحقيق بالطبع. هنا أنا أسلم هذا التحدي إليك. مهما كان ما ترتب ينبغي أن يكون طريقة جيدة لاستئناف هذه العملية، مع رؤية الرئيس على نحوٍ فوري. النتيجة الإيجابية لحدث محفز.

تذكر الإستراتيجيات الأسبق في هذا الكتاب. إذا كنت قد قلقت من جراء جمع نوع من الخطط تقترح حدثاً محفزاً طريقاً قد رفض تكراراً، أكد عليه ثانية أمام رئيس رئيسك. أنا متأكد أن هذا قد لا يحسن



العلاقات، ولكنه يكشف رفض أفكارك العظيمة من قبل المدير. كما أنه يبين بوضوح اهتمامك المبتكر والمقبول أمام زملائك الجيدين ونجاح الشركة. وهكذا فأنت تعزز الفوائد المحتملة للجميع. وهذا يبدو بمثابة قيادة عظيمة لي...

حظ سعيد!

**أفكار عن حدث أكثر مزاحاً:**

**«من ذلك الطفل الصغير!»**

المحبيب الكبير الذي يجلب الضحك دوماً في مقر العمل هو منافسة صورة الطفل الصغير.

أنت تحتاج فحسب إلى موافقة الرئيس لنشر الصور. ليس عليه عملياً أن يفعل شيئاً، ولكن حتى عندما يوافق ولكن لم يقدم صورة، أستطيع أن أضمن أنه لن يكون قادراً على رفض نظرة متسللة إلى الصور، ربما عندما يكون كل واحد قد غادر. ربما تستطيع أن تلاحقه كي يقدم جوائز؟ أو تكون القاضي. سيكون من المناسب جداً إذا كنت تستطيع أن تجعله يشارك. مع رئيسك المجنون، ستكون هناك كثير من الأشياء ستحاول أن تجعلها تحدث بخطوات طفل صغير كهذا.

اطلب من كل واحد أن يجلب صورة له أخذت قبل أن يبلغوا 18 شهراً من العمر. اعرض الصور دون أن تشير إلى أصحابها. الفكرة هي أن تجعل كل واحد يخمن إلى من تعود كل صورة.

قد تحصل على جوائز من فئات مختلفة ( طفل جميل الصورة، ووجه يمكن تمييزه وهكذا ) أو شخص يحصل على العلامات الصحيحة. هذه اللعبة يمكن أن تستمر أسبوعاً. انصب الصور يوم الاثنين، وتجمع إجابات المسابقة أثناء الأسبوع وتعطى النتائج والجوائز يوم الجمعة.

إنها بسيطة جداً، وقليلة الكلفة إلى حد كبير، بل إنك تستطيع أن تحصل سعر دخول مخفض مع النقود التي تذهب إلى الإحسان. الإمكانيات لا حد لها...

هذا من أجل المرح، إذا كان سيكسر الروتين حتى وإن لم يعد ابتكار الثقافة.

ابن فريقاً من الفريق....

هذا يمكن أن يعني نشاطاً خارج نطاق العمل، ولكنه يظل يحقق الغرض من أن تكون محرضاً، حرصاً، وتجلب الناس في عملك بصورة أقرب.

الغاية هي بناء فريق من داخل دائرتك أو قسمك، يستطيع كل واحد أن يتبعه ويؤيده، الأمثلة هي: فريق كرة قدم، ولعبة السهام المريشة، وفريق الرقص، وفريق سباحة متزامن وغيرها. اكتشاف المهارات الخفية لكل واحد سيكون بداية فتح للعينين حقيقي.

إذا انخرط الفريق مع الجماعة المحلية فإنه قد يجلب بعض الانتباه. هل يتمتع الرئيس بالانتباه الذي يمكن أن يجلبه هذا إلى عمله؟ بماذا سيسهم في هذه الشعبية «المجانية»؟

إذا كنت جزءاً من شركة كبيرة، فهل هناك عدد كاف من الأشخاص من أجل منافسة ما بين الفرق؟



## ماذا فيها من أجل الرئيس؟

- إنهاض صورته وصورة الشركة محلياً.
- إذا كان جزءاً أكبر من مؤسسة يرفع الصورة الجانبية لمدير دائرة / قسم ضمن الشركة.
- تحسين روح الجماعة والحافز.
- شيء ما يعلن في رحلة الشركة.
- احتمال دعاية للعمل التجاري.
- تأثير محدود في «زمن الشركة».

## ماذا بالنسبة إلى الموظفين؟

- الاستمتاع بدعم فريقك.
- اجتماعي، وعاطفي، ومخفف للضغط!
- يمكن أن يحث الرئيس على الإسهام، والوقت، والجوائز النقدية.
- فرصة لضم رياضة / مطاردة مع العمل.

## «إنها من أجل الإحسان»

اطلب من الرئيس أن يساعدك على دعم العمل الإحساني. ثمة زوايا متعددة لهذا: يمكن أن يكون إحساناً محلياً أو يشمل الأمة كلها. ومن الممكن أن يرتبط بموظف مرة أخرى، اكتشاف اهتمامات الناس يبني

علاقات قوية مفيدة عندما تحتاج المواعيد والمشاريع في مكان العمل إلى إنجازها من قبل فريق.

وبقدر ما تسهم فعلياً وعلى نحو جيد في الحدث تستطيع أن تحصل على المرح في تنظيم المؤسسة.

هل تستطيع أن ترتب لكل واحد أن يرفع «تيري» في تفسير القفز من الطائرة؟ كلما كان عدد المشتركين أكبر كان ذلك أفضل.

أي اعتراضات من جانب الرئيس بشأن تمضية وقت العمل من أجل الدعاية للحدث، وجمع الصور، والنقود، وغيرها، قد تواجهه بتذكيره بالشعبية الإيجابية المحتملة التي ستلي ذلك.

### «هل ذلك مريح؟»

هل لاحظت ذات مرة كيف يقفز، بكثير من السرور، وقليل من الإقناع، إلى الفرصة كي يلبس ملابس النساء؟ إنني مهتم بالحماسة التي يضعون بها أحمر الشفاه والأحزمة من أجل أن يكشفوا عن شيء من طبيعتهم «النسائية» بصراحة هذا لغز بالنسبة إليّ.

الآن تنظيم يوم من العمل في الملابس المعاكسة قد يكون خطوة بعيدة جداً، ولكن ماذا عن يوم لا يبدو فيه الناس كما هم على طبيعتهم؟ ذلك شيء مضحك:

- أن يكون يوم اللباس حدثاً أسبوعياً.
- اللباس بنموذج يوم الستينيات / السبعينيات / الثمانينيات.



• لباس من هم أكبر أو أصغر - جيد للتقريب من حولك في سن الفتوة أو خزانة الثياب.

أي واحد من هذه يمكن أن يكون مرحاً، ولكن من المحتمل أنك لا ترغب بالقيام بذلك على نحو أسبوعي. ولكن ثمة مناسبات أخرى كثيرة - الاحتفالات بذكرى، أحداث رياضية تقدم مبرراً للملابس الغريبة.

فوائد الجميع هي:

• الضحك.

• التخلص من الروتين.

• كسر القيود.

بغض النظر عن الإسهام من أجل الجوائز، فإن الكلفة منخفضة عندما كنت أشاهد مثل هذا الحدث قيد العمل كانت النتيجة مذهلة.

وهكذا كيف يمكن أن تتحقق إذا كان الناس لم يستطيعوا الانتظار للوصول إلى عملهم!

«أنت لا تستطيع أن تضع ذلك! منافسة معنونة».

إيجاد فرصة يقوم على صفات الفريق. خذ صوراً لرفاقك أو رئيسك في وضع العمل، سواء بصورة طبيعية أو وضعية، تظهرهم وهم يفعلون شيئاً ما، أو يتحدثون على أحد ما، أو يستخدمون الناسخ - أو أي شيء! ضع الصور واطلب من الأفراد أن يفكروا بعنوان.

وبديلاً لذلك، أوجد اقتباساً للأسبوع، أو بيان مهمة جديدة. استخدم إبداعك.

## مشاركة الزبون:

هل توجد أي طريقة تستطيع أن تضم زبائنك إلى أعمالك المسلية؟ إذا كنت في بيئة ذات تركيز قوي وفوري على الزبون، مثل مطعم، أو مخزن أو مؤسسة خدمة أخرى، أوجد طريقة كي تشير إلى الرابط ما بين جهودك وأن يكون لديك زبائن سعداء. هل تستطيع أن تقيم حفلة لزبائنك؟ وماذا لو يحضرون بملابس رسمية! وماذا عن سؤالهم أن ينضموا إلى البرنامج؟ هل سيلتحقون بحدث كهذا؟ ما إن تشرع بكسر قيود التقاليد حتى تصبح الحياة أغنى بكثير من التواري في مقر عمل، حيث يتحكم الرئيس المجنون بكثير جداً من مادة دبقة مع عدم وجود جزر كاف...

هذه الأفكار هي مجرد أفكار أولية عن الطرق التي تبدأ بها تقبل الثقافة التي أوجدها رئيسك المجنون. حتى ترتيب كل واحد، بمن في ذلك الرئيس، لتناول وجبة ذات مساء أفضل من لا شيء. ولكن مهما تفعل، لا بد من وجود دعوة ترسل إلى كل واحد. هناك نشاط متعب قليلاً إذا كانت مجرد رزمة من العمل يتشارك فيها زملاء بصورة اجتماعية معاً.

مفاتيح التحدي الناجح للثقافة السلبية لمقر عملك هي:

- تابع التأكيد على المنافع.
- بين الدليل الملموس للمنافع.
- ذكر الرئيس بالكلفة المنخفضة والتأثير الأدنى في يوم العمل.
- روج العلاقة المتبادلة ما بين الموظفين السعداء والزبائن السعداء.
- كن مستعداً للتجارة – هل إذا حققت الهدف يعطونك النتيجة الجيدة؟



إذا تمشيت في يوم ما في مخزن أو مطعم حيث ينتقل العاملون ويرحبون ويبتسمون وهم سعداء، سوف تعلم مدى أهمية الموظفين السعداء ومدى تأثيرهم على خبرتك في العمل. ستترك ملاحظة بالعودة إلى هناك في المستقبل. وكيل مركز الدعوة الذي يتحلى بالإيجابية الذي يجعلك تشعر حقاً أنهم يريدون أن يساعدوك، يتحلى بخبرة مبهجة. ماذا يفعل الزبائن الذين لديهم خبرة جيدة؟ إنهم يتحدثون إلى كل فرد. لذا تأكد أن رئيسك على اطلاع على هذا الاتصال. كم من المال تفكر الشركة في إنفاقه على علامات تجارية جديدة، وحملة إعلانية، أو تبني سياسة داخلية تتعلق بـ «مركزية الزبون»؟ عندما تتحقق النتائج نفسها من اكتساب موظفين مقتدرين، ومحرضين، وسعداء، ويفكرون بطريقة مختلفة.... ويفوقون التكاليف النسبية.

ثمة جزء آخر لهذا الشعار «اكسب، اكسب» (وهو تعبير تجاري رديء نسبياً) هو الانطباع الإيجابي الذي يجذبه مقر العمل السعيد. إذا كان مقر عملك موحياً في مكان ما للناس كي يعملوا. فهناك فائدة مالية أكبر أيضاً. وسيصبح رئيسك الملتقط لأفضل الزبائن. ذلك أنهم سمعوا أنه مكان عظيم للعمل. كلفة الإعلان لطلب موظفين وتعيينهم سوف تتناقص. وكما يمدح الزبائن العمل التجاري الكبير، كذلك سوف يمدح الموظفون مكان العمل. تذكر أن تدرج هذه التعليقات عندما تقدم خطط حدثك المبهج.

### الموظفون السعداء:

- يقيمون مدة أطول - يخلقون قاعدة معرفية ويقلصون كلفة التدريب المستمر للموظفين الجدد.

- ينصحون صاحب العمل.
- يتفاعلون بطريقة إيجابية مع الزبائن.

### كلمات تحذير - حفلة المكتب:

ماذا أستطيع أن أقول؟ حفلة المكتب أو حدث عيد الميلاد، كلاهما وصفة طبية لكارثة. كنت أفكر بإدراج فصل كامل عن نظام تشغيل للشركة، إنه منجم نشاط. لديك المقومات الصحيحة جميعها. لديك الرئيس المجنون، والموظفون الساخطون، وأساساً - الكحول. امزجهما معاً بحرية لمدة ساعتين ثم قف في الخلف. لقد سمعت عن أناس يتقاتلون حقيقة مع مديريهم، وبعضهم مع بعض. المزج بين البيئة التي لا يوجد فيها عمل، وأنواع الشراب، والعاطفة كلها تغذي «المبادلات الصريحة» التي لا تعدّ غير عادية في هذه الأحداث.

ولكن ينبغي عليك بلا ريب أن تلتحق بالركب. قد يكون ذلك أفضل رفيق بعد ذلك بأسابيع. إليك أفكار مفيدة:

- لا تؤذ أو تقبل أي أحد، ولا سيما المدير.
- لا تشرب كثيراً.

هاتان النقطتان مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً، وراء هذا إن عملي هنا أن أبين المخاطر المحتملة لحفلة المكتب، ولكن كما كان من يعرفونني يشهدون، أنا مهياً على نحوٍ حسن كي أخبركم بما يجب القيام به، ولكن دعونا نتحرك قدماً.



## الفصل السادس عشر:

### كلمة وداع

#### لقد جعلوك تضحك....

المديرون المجانين ليسوا بأي شكل «عاديين» إنهم يبقون في ذاكرتك: بعضهم يجعلك تبتسم، وبعضهم يجعلك تبكي. بسلوكهم يصبحون مادة للأساطير. وهم يقولون أشياء تجعلك تنكمش (خوفاً) أو تضحك بصوت عال، سواء معهم أحياناً، أو عليهم فيما بعد.

#### ماذا قال؟ تعبيرات المدير المجنون:

قد يتطلب منك الأمر أن تخصص بعض الوقت والمسافة بين مدير مجنون والتجربة التي كانت لك معه، ولكن في مرحلة ما قد تضعف. ولكن مع مساعدة المسافة سوف تسترجع غرائب مديرك المجنون - وتضحك. ولكن بعيداً عن المشاحنات، وخيبة الأمل، والساعات الطويلة، والإساءة والدموع، ستكون هناك أوقات عندما كنت تنظر إلى الخلف إلى مديرك المجنون ستكون هناك بعض الأوقات - وأنا متأكد من ذلك - تسترجع فيها رئيسك المجنون وسلوكه والأشياء التي كان يقولها وتضحك. كانت طريقته أن يضرب الطاولة بعنف بحيث تنكسر. أو عندما كان يتنفس بعمق شديد، استعداداً للصياح، بحيث كانت الأزرار تنفجر من قميصه (كان ذلك مديراً من البيرو..). أو أن الأشياء التي كان يقولها لك، التي

لا تستطيع الآن، بالإضافة إلى الإدراك المتأخر، أن تصدق أنها كانت تقلقك أو تزعجك.

أنا متأكد أنك سوف تتذكر بعض التعبيرات أو التعليقات التي كان يستخدمها مديرك المجنون، ماذا عن هذه الأمثلة الحقيقية التي جمعتها.

• مثال مدير المبيعات، كما أخشى هذا الرجل كان يدير اجتماع مبيعات، ويحاول أن يدخل قليلاً من المرح. ولكن ربما كان يذهب بعيداً جداً بعض الشيء حيث سلم من الساعة 8.30 من صباح يوم الإثنين الأقتعة للفريق المرتبك: «انغردا، حاولوا فقط، وفكروا مثل الأميرة ليا، وأنا سأكون دارث قيذر». على الأقل كان يحاول...

• ينصح المدير بإشارة بدء جديدة، كي يجرب أفضل ما عندهم، يريدونهم أن يحاولوا جهدهم كما فعل هو ذات مرة: «رفعت إصبع قدمي إلى ركبتى...» (وكان جاداً).

وهذه لا تبدأ بتفحص الرطانة الشائعة الآن في مقر العمل، التي يتمتع بها كثيرون منا. سألتفت إليها الآن ولكنني أعتقد أننا جميعاً نغني من ورقة النشيد نفسها، ولكن شكراً لنقلها بسرعة إلى سارية العلم، دعونا نحاول وتحقيق وضع أرباح، وأرباح، وأنا مستعد أن أمشي الميل الإضافي، وسأحاول ألا أكرر الأهداف.. علينا أن نعد الغداء.





## استطلاع طائرة

هذه قصة مدير إداري جديد بدأت في شركة تقنية ذات علاقة تجارية عالية، تصادف أن يكون مكتبها تحت ممر الطيران لمطار هيثرو في لندن.

شرع فريق الإدارة الأعلى في يومه الأول، في غرفة المجلس الفارهة، بتسليم سلسلة من الهدايا تشرح بدقة أدوارها، وتعرف بالشركة، وتتناول بصورة عامة التحديات والأهداف التي واجهتها، ولكن في وقت الغداء كان الموظفون مضطرين، هذا المدير الجديد كان صلباً. لا بد أنه مضجراً!

كان ينظر باستمرار من النافذة. ما يفعلون؟ العروض كانت مضجرة. ماذا ينبغي أن يقولوا له؟

بعد الغداء مع استمرار سلوك هذا المدير الجديد شدوا أخيراً بالضجر، وطفح الكيل، وقال مدير العمليات الصعبة: «لا يمكنني إلا أن أشعر أننا قد نكون في المسار الخاطئ اليوم. ماذا تريد أن تعرف؟ من الواضح أنك غير مهتم بما قلناه، إلى الآن» نظر المدير إليه مُبعداً ناظريه عن النافذة «كلا، أنتم جميعاً رفاق جيدون! يا إلهي، أنا على وشك أن أحب العمل هنا، أنا أحب فقط مراقبة تلك الطائرات...»

أعتقد أنني كنت أحب أن أعمل مع هذا الرجل. وأتساءل متى يكتشف الفريق أنه كان مديراً مجنوناً؟

## إلى اللقاء

سيكون لديك ذكريات طيبة ومسيئة عن الذين عملت معهم أو لديهم جميعاً، ولكن بعد هذا الاستكشاف لعالم المديرين المجانين آن الأوان أن نفرق، وليس وداعاً لك فقط، أيها القارئ الصبور.

### وداعاً (1)

أنت تقول وداعاً للمفاهيم الخاطئة، التي ربما أثقلت كاهلك أو غمشت على قراراتك.

- لفكرة أنك في هذا اليوم والسن، ستكافأ على ولائك، بصورة عامة أنت لا تفعل ذلك. لما كانت لديك سنوات من الخدمة في شركة واحدة في سيرتك الذاتية يمكن أن تفسر على أنه نقص في الطموح أو الحافز. الاعتياد يمكن أن يولد قلة الاحترام، وكثير من المؤسسات مذنبه في هذا الموقف تجاه موظفيها. عندما تقرر الشركات أن تتقلص فإن قوى السوق، ومصالح حاملي الأسهم، والأموال لهم المكانة الأولى في تفكير المؤسسات، والعمال الأوفياء لا يحتمل أن يكونوا جزءاً من أي قرار. ضع ولائك بعناية حيث سيلقى تقديراً.

- الفكرة الثانية أنك لا تستطيع أن تغير رأيك أو تعيق مسيرتك إذا لم تكن سعيداً غيره. توقف عن القلق من جراء ما يفكر به الآخرون. كما تكشف لنا في الفصول السابقة فإن سعادتك، وأهميتك، وضجرك أو أي شعور آخر تخص وحدك فقط. إذا كانت متيسرة لغيرك فمن غير المضمون أن تكون متيسرة لك.



• إن قول «نعم» إذا كنت تعتقد أن عليك أن تقول نعم لكل شيء يطلبه الناس منك، عندئذ تكون في حاجة حقاً إلى ممارسة أن تقول «لا» بدلاً من ذلك. سوف تجدها محررة تماماً، نظراً لأن أولئك الذين ادعوا سابقاً الالتزامات والمسؤوليات لم يعودوا يحظون باهتمامك. تمرن أولاً في أوضاع حيث لا يوجد صعوبة كبيرة، ثم اتخذ طريقك صعوداً إلى المطالب الضاغطة. سوف تجد أن قول: لا شيء رائع، وقوي، ومساعد وأن كثيراً من الناس لا يقولونها بصورة كافية غالباً.

## وداعاً (2)

أنت متجه إلى قول إلى اللقاء كي تكون ضحية. إذا كنت تعاني من مدير مجنون، الآن هذا سيتوقف. هناك أشياء لا بد من القيام بها، وأشياء تخططها، يمكن أن تُشغل الوقت، تضم بصورة شاملة هذا النشاط الإيجابي. هذه حياتك: أنت لا تستطيع أن تستمر في إضاعة وقت أطول تفكر بغموض في هذه العبارة: «سيكون الأمر مختلفاً يوماً ما» لأن ذلك لن يحدث إلا إذا بدأت تضخ طاقة في تغييره، لذا لماذا أنت تنتظر؟

يمكن أن تصبح محظوظاً، وتجد عملاً تشعر بالراحة تجاهه أو حتى تحبه. ولكن هناك فرصة ألا يتحقق ذلك. زد فرصك في النجاح بالعمل. الخطوة الأولى لك ستكون مسلية بالنسبة إليك كترك هذا الكتاب تحت نظرك. على مقعدك، في المطعم أو محمولاً تحت ذراعك.

## وداعاً (3)

وداعاً لنمط حياتك القديم، للقلاقل والسلوكيات القديمة. خذ نفساً عميقاً حقاً، وتمتع بالإمكانية تعلم المزايا واستمتع بالشيء المتوقع. تعلم

مزایا رؤية الأشياء وفقاً لأهميتها. رَحَّب بالصورة الأوسع في الأحداث، أنت تستجيب إلى قوى وعواطف وجداول عمل متنوعة في حياتك العملية. باستنباط الدوافع الحقيقية وراء هذه القوى تستطيع أن تبدأ السيطرة على أولئك تعتنقهم والذين ترفضهم، وتتخذ قرارات هادئة عن كيفية رد فعلك. ابدأ حتى ترى ماذا يهم حقيقة.

المديرون المجانين سيكونون دوماً جزءاً من حياتنا، لذا تعلم أن تُميّزهم، وعاملهم بحسب ما يستمتعون. لأنك بهذه الطريقة سوف تتأكد أن حياتك العملية ستكون سعيدة بقدر ما تستطيع أن تجعلها كذلك.

هل أنت ذاهب إلى التمتع بالعمل غداً؟

